



الباب الأول

إدارة ما بعد تقييم الأداء

الفصل الأول : إدارة التقنية المرتدة .

الفصل الثاني : إدارة مقابلة تقييم الأداء .

الفصل الثالث : تقييم نظم تقييم الأداء .





إدارة التغذية المرتدة Managing Feedback

تكرر مصطلح التغذية المرتدة كثيراً في الجزء الأول من هذا الكتاب ، فلماذا كل هذا الاهتمام بموضوع التغذية المرتدة ؟

لأن التغذية المرتدة تمثل جوهر عملية التكيف Adaptation في المنظمات من جهة ولأنها الأساس في فعالية الأداء وتحسينه من جهة أخرى . هذا صحيح لذلك سوف نعالج موضوع التغذية المرتدة من خلال زاويتين : الزاوية الأولى : طبيعة التغذية المرتدة في الموقف الأدائي . والزاوية الثانية : التكيف والتغذية المرتدة .

• الزاوية الأولى : التغذية المرتدة والموقف الأدائي [دور المنظمة]

يوضح الشكل رقم (١) في الصفحة التالية التغذية المرتدة الفعالة في الموقف الأدائي . وفي كل موقف أدائي يتم تمثيله بيانياً توجد دائماً مساحة مخصصة للتغذية المرتدة تكتمل بها دائرة دورة الأداء . تتحرك - كما في الشكل السابق - دائماً خطوط الربط من تأثير الفعل The effect of the action [وليس بالفعل ذاته] إلى عامل « معرفة الفعل » . يشير ذلك إلى مبدئين على درجة كبيرة من الأهمية :

المبدأ الأول : لأن المعلومات تنساب من تأثير الفعل ، وليس الفعل ذاته ، فمن المحتمل أن تتأثر معلومات التغذية المرتدة بعوامل أخرى ليست لها علاقة بالفعل ، فإذا كان لدينا - على سبيل المثال - [أحد الأقسام ينتج مائة (١٠٠) وحدة من المنتج «س» في الساعة ، ثم طبقت الشركة برنامجاً للجودة الشاملة ، انخفض بعده معدل إنتاج القسم المذكور إلى (٨٠) ثمانين وحدة في الساعة بدلا من مائة] .

* هل هناك نوع من التراخي والإهمال ؟

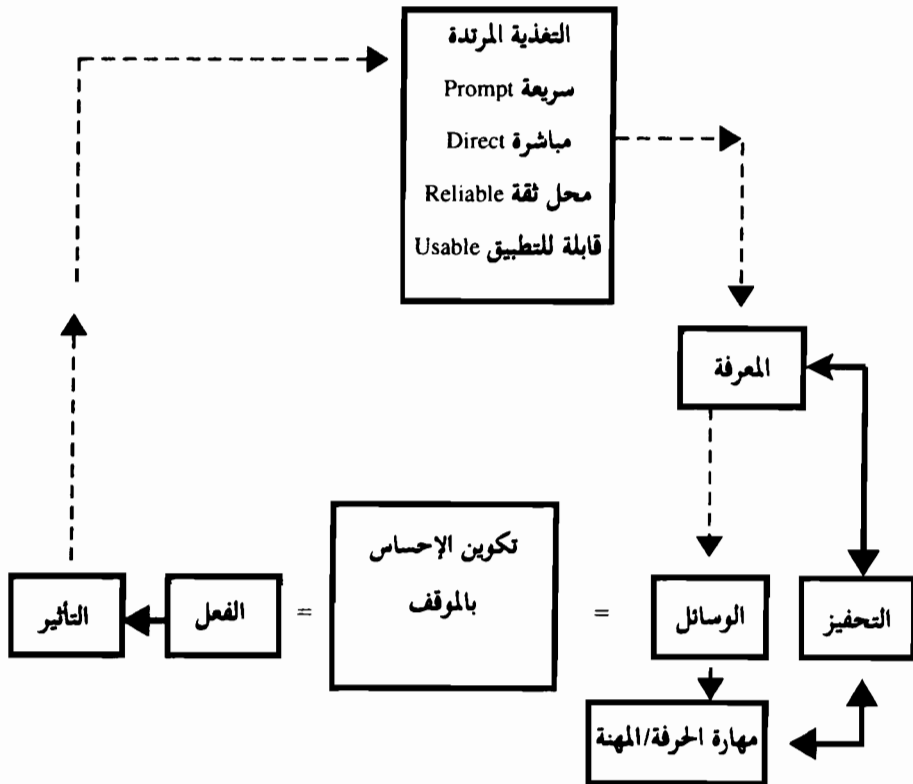
* هل توجد مشاكل مع الآلات ؟ أم أن القسم بدأ لأول مرة يؤدي عمله بطريقة صحيحة ؟ مجرد الحصول على التغذية المرتدة لا يجيب عن هذه الأسئلة .

المبدأ الثانى : إذا أخذنا فى الاعتبار عوامل الأداء ، فإن التغذية المرتدة تضيف إلى ما يعرفه الفرد عن الموقف . ولا يعنى هذا أنه سوف يستجيب إلى ما يصل إليه ، ولكن واحداً أو أكثر من الاحتمالات التالية سوف يكون صحيحاً :

١ - لا يتوافر لدى الفرد الوسائل والأساليب «Means» اللازمة للاستجابة إلى التغذية المرتدة - فى المثال السابق [قد يرجع انخفاض معدل إنتاج القسم إلى تقادم إحدى الآلات ، والشركة ليست على استعداد لاستبدالها أو إصلاحها] .

شكل رقم (١)

التغذية المرتدة الفعالة فى الموقف الأدائى



٢ - قد لا يمتلك الفرد مهارة وخبرة «Know - how» استخدام التغذية المرتدة بفاعلية . [انخفاض معدل إنتاج المنتج «س» قد يعود إلى أن القسم يستهلك وقتاً أكثر من اللازم لأن أفرادهم لم يتدربوا على الأداء بسرعة ، وبجودة مناسبة فى الوقت نفسه] .

٣- قد لا يوجد ما يحفز الفرد على الاستفادة بالتغذية المرتدة [No motive] وقد يكون هناك أساليب كثيرة لذلك ، ولكن يمكن تلخيصها في أن الفرد : أ- ليس لديه أى هدف يتناسب مع التغذية المرتدة ب- لديه أهداف أخرى تتناقض مع الهدف الذى يتناسب مع التغذية المرتدة . [يتجاهل قسم إنتاج المنتج «س» انخفاض معدل إنتاجه لأنه لا يكافئ على المعدلات المرتفعة . أو أنه يعتمد ذلك كأسلوب ضغط على الإدارة لكي تنظر فى شكواه ، وفى كلتا الحالتين اختار القسم التجاهل الكامل للتغذية المرتدة] .

نرجوا أن يكون قد أصبح الآن واضحاً أنه لا الدقة ، ولا الفعالية تضمن أن تؤخذ التغذية المرتدة على محمل الجد. وسوف نعود إلى بعض تطبيقات هذه الحقائق فى الصفحات التالية من هذا الفصل .

•• خصائص القوى الفعالة في التغذية المرتدة :

وجود التغذية المرتدة ، مهما كانت درجة صحتها وجودتها ، لا يؤدى بذاته إلى الاستفادة بها وتوظيفها لصالح الموقف الأدائي ، ومع ذلك ما لم تتميز التغذية المرتدة بمجموعة من الخصائص ، فإنها بالتأكيد سوف يتم تجاهلها كلية. يتضمن الشكل السابق مجموعة من الخصائص التى تجعل للتغذية المرتدة دوراً مؤثراً فى الموقف الأدائي ، دعنا نلقى نظرة فاحصة على أهم أربع خصائص منها :

١- يجب أن تكون التغذية المرتدة سريعة : Must be Prompt

تبدو هذه الخاصية من البديهيات ، خاصة بالنسبة لأصحاب العقلية التكنولوجية . فى معظم الشركات الغربية يتم استخدام منتجاتها كسلع وسيطة ومواد خام فى منظمات أخرى - مدخلات فى عملياتها الإنتاجية - بعد مضى يوم أو أسبوع أو شهر تستقبل تلك الشركات معلومات تفيد بأن هناك نسبة (ن)٪ من منتجاتها غير قابلة للاستخدام . ماذا تفعل الشركات المنتجة ؟ إذا كانت هذه النسبة فى الحدود المسموح بها لخرائط مراقبة الجودة «يطلق عليها (AQL) Acceptable quality level» لا يتم عمل شيء ، أما إذا تجاوزت النسبة الحدود المسموح بها، تبدأ المنظمات عمليات البحث عن الأسباب التى أوجدت هذه المشكلة .

فى اليابان ، وفى ضوء المنهج الذى يطلق عليه « فى الوقت المناسب Just-In Time - JIT » يختلف الوضع كثيرا . تتحرك المنتجات بكميات صغيرة جداً إلى المنظمات المشترية حيث يتم استخدامها بعد وقت قصير جداً من استلامها [غالباً دون تخزين] ، بعد مضى دقائق معدودة من إنتاج السلع فى الشركات البائعة تأتي المعلومات بأن هناك نسبة ٢٠ ٪ من المنتجات غير قابلة للاستخدام ؛ ولأن هذه المنتجات حديثة التصنيع ، ولأن الكمية المسلمة محدودة يصبح اكتشاف وتصحيح الخطأ أكثر سرعة وسهولة .

ينطبق نفس المبدأ على إنتاج الخدمات ، كما ينطبق على إنتاج السلع * [ناقش أحد خبراء التدريب احتياجات العميل التدريبية ، ثم بدأ العمل على تصميم البرنامج التدريبى الذى يغطى هذه الاحتياجات . بعد ستة أسابيع جاءه العميل حاملاً معه البرنامج التدريبى ، نظر العميل إلى البرنامج وقدمه للخبير قائلاً بأنه ليس هذا البرنامج الذى كان يريد أن الخبير لم يرتب لقاءات تغذية مرتدة مع العميل أثناء إعداد البرنامج ، أصبح الخبير ملزماً بإعادة تصميم البرنامج التدريبى ، وبذل المزيد من الوقت والجهد ، الذى كان يمكن توفيره لو أن هناك « تغذية مرتدة سريعة »] .

فى المنظمات التى تهتم بالجودة ، تأتي التغذية المرتدة عن مدى ملاءمة المنتج - سواء كان سلعة أو خدمة - من العميل [الداخلى أو الخارجى] الذى يستخدمها . كلما كان العميل قريباً من المنتج فى الزمان والمكان كانت التغذية المرتدة أكثر سرعة . وهذا هو أحد الأسباب الرئيسية فى « حركة » « الاقتراب من العميل » "Close to the Customer" movement.

٢- يجب أن تكون التغذية المرتدة مباشرة، Must Be Direct

تعتبر هذه الخاصية من أكثر خصائص التغذية المرتدة جذبا لانتباه الباحثين والدارسين . من الأمور الشائعة فى المنظمات أن التغذية المرتدة تقدم إلى كل فرد « ماعدا من يؤدى العمل » . غالبا تأتي التغذية المرتدة إلى المستويات الإدارية التى تعلق القائمين بالأداء ثم تأخذ طريقها إلى أدنى إلى أن تصل إليهم مروراً بهذه المستويات .

ومن الأمور التى قد لا تكون موضع خلاف فى الرأى أن وجود وسطاء فى رحلة

معلومات التغذية المرتدة يفسد صحة وصدق هذه المعلومات ، تصبح هذه القضية أكثر صدقا فى حالة أن يكون المشرف من بين الوسطاء ، بصفته مسئولاً عن القائم بالأداء الذى تصل إليه (التغذية المرتدة) ، وقد شابها الكثير من النقد واللوم [قد تم وضع مصطلح التغذية المرتدة بين قوسين ، لأنها فى هذه الحالة تفقد خصائصها التى تجعلها تغذية مرتدة حقيقية] .

لا يصح أن توصف أية معلومات بأنها تغذية مرتدة إذا تناولتها يد التعديل بالحذف أو الإضافة أو التغيير .

٣- يجب أن تكون التغذية المرتدة محل للثقة بها : Must Be Reliable

هذه خاصية واضحة بذاتها ، ولا تحتاج إلى التذكير بها ، غير أن الواقع العملى يشير إلى غير ذلك . يوجد على الأقل أربع طرق تلغى الاعتمادية على التغذية المرتدة:

أ- أن تكون غير دقيقة : It is not accurate

أن يتوافر لدى الفرد عدد من التقارير المتناقضة عن الموقف الواحد ، أو أن معدل الأخطاء فى التغذية المرتدة يكون كبيراً إلى الدرجة التى يصعب الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات .

ب - أن تكون غير صالحة للاعتماد عليها : It is not dependable

- لقد توافرت فى الأسبوع الماضى يوم « الإثنين » ولكن هذا الأسبوع لم تصل حتى يوم « الأربعاء » لا يمكن أن تكون جزءاً من خطتنا ، لأننا لا نجدها فى الوقت الذى نريدها فيه . فى هذه الحالة تصبح التغذية المرتدة غير صالحة للاعتماد عليها .

ج - أن تكون غير كاملة : It is not Complete

لقد وصلت فى ميعادها هذا الأسبوع ، ما عدا الجزء الرابع لن يصل قبل يوم الخميس ، الأرقام ليست صحيحة لأن إحدى فرق العمل لم تحصل على البيانات فى الوقت المناسب .

د - أن تكون غير متسقة : It is not Consistent

تجمع البيانات المختلفة من مصادر تقوم على قواعد بيانية مختلفة ومتناقضة . إنها تشبه الطريقة السابقة ، فيما عدا عدم وجود وسيلة للتوفيق بين الأرقام المختلفة أو أن الأسس والقواعد قد تغيرت ، بحيث أصبح هناك صعوبة كبيرة في تحقيق نوع من التسوية بين البيانات المتاحة مع الأرقام السابقة .. والأكثر سوءاً أن يتم تغيير القواعد والأسس التي تقوم عليها البيانات دون إخطار المديرين أو الأفراد مستخدمي هذه البيانات [في حالة عدم تعرضك لمثل هذه الحالات ، فأنت محظوظ ، حيث إنها كثيرة الحدوث في الواقع العملي] .

٤- يجب أن تكون التغذية المرتدة قابلة للاستخدام : Must Be usable

قد يكون التقرير مصمماً بطريقة تناسب عملية التقييم Evaluation ولكنه لا يصلح كثيراً لتصحيح الأخطاء ، أو قد يكون موجهاً إلى المستويات الأعلى وبالتالي لا يتضمن التفاصيل اللازمة للقائمين بالأداء .
وبعبارة أخرى تفتقد مثل هذه الأنواع من التقارير الدقة والبساطة ، وبالتالي تصبح محبطة وليست مدعمة كتغذية مرتدة فعالة .

● ما يؤخذ على التغذية المرتدة [عيوبها الأساسية] The Fundamental Flaws

بينما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد وعلى المنظمات من التوظيف الجيد للتغذية المرتدة ، ولكنها تخبيء داخلها عيبين خطيرين :

العيب الأول: ظهر فيما سبق ، وهو أنه لا توجد كفاءة أو فعالية ذاتية للتغذية المرتدة، وما لم توجد أسباب ودوافع قوية لتطبيقها ، فسوف يتجاهلها كل من المديرين والعاملين على السواء ، وحتى إذا أرادوا استخدامها لإحداث التغيير ، لا يوجد ما يضمن أنهم يستطيعون استخدامها [تذكر تقادم الآلات في المثال السابق] .

دعنا نقول إن مصطلح التغذية المرتدة يمثل تعبيراً مختصراً عن عملية تتكون من خطوتين أساسيتين : الخطوة الأولى : تقييم الموقف Assessment ، والخطوة الثانية :

استيعاب خطوة التقييم Assimilation . العمل الذى يتم بعد هاتين الخطوتين يتضمن مرحلة التعلم فى دورة العمل The work Cycle . تمثل التغذية المرتدة الحقيقية مجموعة فرعية صغيرة من هذه العملية ذات الخطوتين ، وما يلى يوضح ما أعنيه :

١ - طالما أن هناك أداء يقوم به الفرد أو المنظمة ، فلا بد لهذا الأداء من نتائج وآثار . وطالما أن هناك تبعاً لهذه الآثار تتدفق عنه معلومات تصل إلى القائمين بالأداء ، فهنا يوجد نظام للتغذية المرتدة ، ولكن المشكلة التى تواجه هذا النظام أن ازدهار التغذية المرتدة نادراً ما يكون بسيطاً وسهلاً ، لقد رأينا فى الصفحات السابقة أنه إذا كانت بيانات ومعلومات التغذية المرتدة تمر عبر وسيط أو أكثر ، فسوف يلحق الفساد بمعظم محتوياتها بصفة آلية ، ولقد رأينا أن هناك على الأقل أربع طرق تقلل كثيراً من فعالية التغذية المرتدة .

توجد - غالباً - مشكلة خطيرة بالإضافة إلى ذلك : لكل فعل نتائج غير مقصودة قد تكون أكثر أهمية من النتائج المقصودة ، كما سوف نرى فى فقرات قليلة تالية ، إن إحدى النتائج غير الملموسة ، والتى تشملها كل أنظمة التغذية المرتدة هى : الركائز السلوكية Behavioural Anchoring . والتى يمكن أن تكون بالغة الأهمية ، نتيجة أخرى غير مقصودة تتعلق بنظم التغذية المرتدة القياسية . إنها تقدم نتائج تحاكي فقط النتائج المرغوبة .

أن الفرد أو المنظمة الذى لا يتعمق فى دراسة وتقييم مضمون التغذية المرتدة التى تصل إليه - أو إليها - سوف يكون عاجزاً عن إدراك هذه النقائص والنتائج غير المقصودة المرتبطة بنظم التغذية المرتدة .

٢ - نكرر هنا الحقيقة التى أشرنا إليها فى أكثر من موضع بأن ما يصل إلى الفرد من تغذية مرتدة لا يعنى بالضرورة أنه سوف يطبقها . لكى تكون المعلومات مفيدة ، يجب أن أكون قادراً على استيعابها وتوظيفها فى أفعالى وأنشطتى المستقبلية [وما يصدق على الفرد هنا يصدق على المنظمة] . لن يحدث تغيير نتيجة التغذية المرتدة ، إذا لم يتم توفير العمليات والإجراءات التى تضمن الاستيعاب والتوظيف الجيد للمعلومات التى تحملها قنوات التغذية المرتدة .

لن يحدث تغيير ما لم يكن هناك معنى للتعامل مع النتائج غير المتوقعة . فى معظم المنظمات نجد أن النظم التقليدية للتغذية المرتدة إما أن ما توفره من معلومات يذهب إلى سلة المهملات [لا تعلم] ، أو يتسبب فى أزمة [تعلم خاطئ بدرجة كبيرة] يعمل الأفراد والمنظمات بفاعلية فقط عندما يكون لديهم إمكانية استيعاب المعلومات التى تتاح لهم .

تغيير القواعد ، عندما ندرك أن التغذية المرتدة هى عملية تقييم واستيعاب ، وقبل أن ننظر إلى ما الذى يتغير وكيف يتغير ، نحتاج إلى مناقشة البعد الأخير فى التغذية المرتدة . لقد ذكرنا سابقاً أن أى نظام تغذية مرتدة قائم يربط كل الأفعال والسلوك بهذا النظام ، وبالتالي يجعل عملية إحداث التغيير صعبة ومعقدة ، نعرض المثال التالى الذى يعبر فى شمولية عن ذلك :

[فى عقد السبعينيات وجزء كبير من الثمانينيات ، كان يدير معظم الشركات الأمريكية مجموعة من المديرين لهم خلفية مالية قوية « روجر سميث Rager Smith أحد النماذج البارزة فى قيادة شركة جنرال موتورز GM » أدى ذلك إلى العديد من النتائج ، ومن بين أهم هذه النتائج إنشاء نظم التغذية المرتدة للمراقبة الكمية للمخرجات ومراقبة تكلفة المدخلات والموارد والعمليات ، ولأن هذه المعلومات الصادرة عن نظم التغذية المرتدة شكلت الأساس فى الأجور وفى الترقية ولذلك فإن كل فرد أصبح يدرك أن مستقبله الوظيفى مرهون بما يقدمه من تغذية مرتدة .

ثم جاءت اليابان لترفع سلاح الجودة فى العملية الإنتاجية . ماذا حدث ؟ حاولت الشركات الأمريكية تقليد اليابانيين ، ولكنهم لم ينجحوا فى ذلك ، وبعد مضى عشر سنوات وبعد أن أصبحت الجودة الوقائية ، وليست العلاجية ، هى السائدة كمنهج ، ظلت معظم الشركات الأمريكية تطبق منهجها التقليدى فى إدارة كمية الإنتاج وتكلفة الإنتاج ، تطبيقاً لشعارهم : « إنك تحصل على ما تستطيع قياسه »

وبعبارة أخرى ، فإننا نجد أن أنظمة التغذية المرتدة تعوق إحداث التغيير فى كثير من المنظمات ، وهذا يمثل فى حد ذاته خطورة على الأفراد والمنظمات التى تطبق تلك الأنظمة .

ما هو البديل ؟ يقيّم الأفراد والمنظمات ليس فقط التغذية المرتدة ، ولكن الافتراضات المسبقة التي قامت على أساسها التغذية المرتدة ، تراجع المنظمات التي تضع أساساً كمياً لنظام تغذيتها المرتدة ، بصفة مستمرة ، أهمية كل من محتوى معلومات التغذية المرتدة وكذلك مدى ملائمة النظام ذاته . يجب أن تصبح نتائج جهود المراجعة والتقييم حافزاً لإحداث التغيير إما في العملية الإنتاجية أو في نظام التغذية المرتدة أو في كليهما .

هناك اعتقاد بالإمكانات الكبيرة لدى الشركات المانحة لأهلية وصلاحيات التصرف Empowering Organization توزع هذه الشركات ثقتها وقوتها على جميع أعضائها : المديرين والعاملين ، إذا أضفنا إلى هذه المنظمات فكرة تقييم محتوى ومدى ملائمة نظام التغذية المرتدة ، فسوف يصل بنا ذلك إلى استراتيجية الحوار Strategy of dialogue

المفهوم فى منتهى البساطة : كل المعلومات والتقييم يوضع على بساط البحث ، مع دعوة الآخرين من أعضاء المنظمة للمشاركة بالنقد والتعديل أو حتى التنفيذ . هذه هى الخاصية الحقيقية للعلم ، كل نظرية هى خطوة نحو تحقيق هدف يتباعد باستمرار إلى ما لا نهاية فى الأفق البعيد .

لماذا هى خاصية علمية ؟ لأنها أحسن وأنجح الطرق للتعلم بأن هناك علما يطبق نفس الشيء على المنظمات ، عل سبيل المثال ، إذا قلت : إنه لم يتوافر لنا الجودة التى نريدها ، إن ذلك يعنى دعوة للحوار حيث تعرض علينا كأطراف كل عوامل الموقف للمناقشة والتساؤل والتغيير ، أحد الاحتمالات : إننا لا نستطيع توفير مستوى الجودة المطلوب ؛ لأنك تطلب منتجا واضح التعقيد فى خصائصه وتركيبه ، وهنا تنتقل المسألة إلى أهمية إعادة النظر فى متطلباتك من حيث المواصفات المطلوبة .

يمكن أن يقال فى ضوء المناقشات السابقة أن الحوار يقع على الطرف الآخر فى عكس اتجاه التغذية المرتدة ، عندما تحدث التغذية المرتدة يعرف كل فرد ما الذى يجب أن يتغير [إذا كانت هناك ضرورة لذلك] . ولكن عندما يحدث الحوار فلا يمكن أن يعرف أحد نتيجته مسبقاً .

• الزاوية الثانية : التكيف والتغذية المرتدة (دور الفرد)

تفترض هذه الزاوية أن الأفراد يبحثون عن التغذية المرتدة فيما يتعلق بالمسائل المهمة وفى المواقف الجديدة وغير المؤكدة ، كما أن الدراسات أثبتت أن الأفراد يكررون ويلحون فى طلب التغذية المرتدة عندما يخشون الفشل فى تحقيق الأهداف . يسعى أفراد المنظمات [يفترض ذلك] جاهدين وباستمرار لاكتشاف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التى يعملون فى إطارها إلى أن تصبح معروفة ومفهومة لديهم ، وهم فى سبيل الوصول إلى ذلك ، يكتشفون ، ويفسرون ، ويحددون ، وينظمون المعلومات التى يحصلون عليها . تقع كل هذه الأنشطة داخل التصنيف السلوكى الذى يطلق عليه التكيف Adaptation . يتكيف الأفراد فى المنظمات بمواءمة سلوكهم ليتناسب مع متطلبات بيئة تنظيمية معينة ، تؤسس هذه المواءمة على المعلومات التى يحصلون عليها عن بيئتهم التنظيمية ، ولذلك فإن تأمين الحصول على معلومات صحيحة يعتبر حجر الزاوية فى التكيف الناجح .

يبدو واضحاً أن المعلومات ذات الأهمية الخاصة فى عملية التكيف ترتبط مباشرة بمدى مناسبة وصحة السلوك الذى يساعد على تحقيق الأهداف المختلفة . يطلق على هذه المعلومات بصفة عامة : التغذية المرتدة . فى مجال العلاقات الشخصية تتضمن التغذية المرتدة معلومات عن كيفية إدراك وتقييم الآخرين لسلوك الفرد ، ويمكن أن تتوافر للفرد التغذية المرتدة من خلال القيام بواجباته الوظيفية أو ينشئها الأفراد بذواتهم على أساس أفكارهم ومشاعرهم الشخصية . يمكن أن تقوم أية معلومة ناجحة عن التغذية المرتدة بالعديد من الوظائف : يمكن أن تلعب دور المكافأة ، وبالتالي تحفز الفرد على الأداء ، يمكن أن تستخدم كمرشد فى تحديد وتعديل السلوك المناسب للبيئة التنظيمية ، وتركز هذه الزاوية على الوظيفة الثانية للتغذية المرتدة : تكيف السلوك ، وتفترض هذه الزاوية - كما سبق القول - على ما يطلق عليه عملية البحث عن التغذية المرتدة Feedback- Seeking Process . تساعدنا دراسة هذه الزاوية على فهم كيفية سلوك الأفراد فى المنظمات من جهة وكيف يستطيع المديرون معالجة المواقف الأدائية المختلفة من جهة أخرى . ندرس هذه الزاوية من خلال :

• أولاً : العوامل المؤثرة على قيمة التغذية المرتدة :

قيمة أى مورد سواء كان متمثلاً فى الوقت أو الأموال أو الآلة ، ليست كامنة فى ذات المورد ، ولكنها تشتق فى جانب كبير منها من القيمة التى يمثلها ما سوف يمكن أن ينتجه ذلك المورد . الأفراد الذين يهتمون بالسلع الاستهلاكية يعطون قيمة أكبر للنقود ، أما الذين يهتمون بإنتاج السيارات يجدون فى الحديد الصلب قيمة أكبر من النقود ، ومن ثم إذا كانت التغذية المرتدة عبارة عن معلومات عن مورد ما يجعل من الممكن تحقيق العديد من الأهداف فإن الأهمية المدركة لتحقيق هدف معين سوف تؤثر على تحديد القيمة المدركة للمورد المذكور ، وبالتالي فإن الفرد الذى ليس لديه اهتمام لتحقيق هدف معين سوف لا تكون له أيضاً رغبة فى الحصول على التغذية المرتدة التى تساعد على تصحيح الأخطاء المرتبطة بهذا الهدف .

تحدد قيمة التغذية المرتدة بالنسبة للسلوكيات المناسبة أو الأكثر أهمية فى تحقيق الأهداف وكيف يمكن أن يحكم الآخرون على هذه السلوكيات بدرجة وضوحها أو عدم وضوحها بالنسبة للأفراد ، ذلك لأن عدم الوضوح^(١) يجعل معلومات التغذية المرتدة أكثر قيمة ويحفز على البحث عنها ، وكلما زاد الإحساس بالنمو لدى الفرد عن المسائل المرتبطة بتحقيق الهدف ، زادت قيمة التغذية المرتدة المدركة حيث أن هذه المعلومات سوف تساعد على بناء المواقف وإجراء الاختيارات اللازمة لإنجاز أهدافه .

يفترض أيضاً أن الخبرة ومدة الخدمة فى منظمة ما تزود الفرد بعدد من الدلائل والمؤشرات عن السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ، والقيمة النسبية لاستراتيجيات تحقيق الأهداف . على سبيل المثال نجد العامل الجديد دائم الاستفسار والبحث عن ما هو الأداء المتوقع منه ، ما الذى يكافأ على أدائه ؟ إلى أى مدى يثق الفرد فى تصريحات وبيانات الإدارة ؟ أما العامل ذو الخبرة الطويلة نسبياً فى المنظمة ، فلديه الإجابة عن كل هذه التوقعات ، ويستطيع الحكم بنفسه على ملابسات المواقف المختلفة ، عندما يكتسب الأفراد هذه المهارة والقدرة ، فسوف تكون حاجتهم إلى التغذية المرتدة أقل وبالتالي بحثهم عن معلوماتها نادراً .

(١) يعرف (عدم الوضوح) بأنه الحالة التى تكون معلومات الأفراد عن المثير الخارجى بالنسبة لهم قليلة أو متضاربة ، أو غير متاحة أساساً .

يشير خبراء (التنشئة الاجتماعية) Socialization بأنه فى أى وقت يتحرك الأفراد أفقياً إلى وظائف أخرى أو رأسياً إلى مستويات إدارية أعلى أو الانتقال إلى جماعات عمل مختلفة يجب أن تحدث عملية إعادة تنشئة اجتماعية ، إن الأفراد الذين ينتقلون إلى أعمال جديدة مهما كانت سهلة وبسيطة فسوف يجدون متطلبات وبيئة العمل غامضة . أيضاً قد تختلف الثقافات والمناخات التنظيمية من مجموعة عمل إلى أخرى داخل الكيان التنظيمى الواحد . يقدم العمل الجديد بيئة تنظيمية فرعية يجب تعلمها وفهمها ، حيث أن التوقعات السلوكية ومعايير التقييم و معدلات الأداء قد تختلف جوهرياً عنها فى العمل السابق ، وهذا يعنى أن طول مدة البقاء فى وظيفة واحدة يقلل من قيمة التغذية المرتدة بالنسبة للفرد .

يجب أن تدرك التغذية المرتدة على أساس أنها ذات قيمة كبيرة بالنسبة للأفراد الذين يدخلون بيئات تنظيمية جديدة ، سواء كانت شركة بأكملها أو وحدة تنظيمية داخلية ، أو نتيجة عمل جديد أو رئيس جديد أو مجموعة عمل جديدة . تساعد التغذية المرتدة الأفراد على فهم البيئات التنظيمية الجديدة والاستعداد للمعايير التقييمية الطارئة وبالتالي يصبحون قادرين على التكيف الناجح .

●● ثانياً : العوامل المؤثرة على تكرار البحث عن التغذية المرتدة

يفترض أن الأفراد الذين يعطون قيمة كبيرة للتغذية المرتدة يجب أن يكون بحثهم عنها أكثر تكراراً من خلال الملاحظة المقصودة أو الاستفسار ، وكما سبق أن ذكرنا بأن التغذية المرتدة مهما كانت قيمتها لا تحدد بذاتها مدى التكرار على طلبها . تكرار البحث محصلة لعدد من المؤثرات المباشرة بالإضافة إلى أن الأفراد يجب أن يأخذوا فى اعتبارهم تكلفة الحصول على التغذية المرتدة ، يتناسب معدل تكرار البحث عن التغذية المرتدة عكسياً مع طول مدة خدمة الفرد فى المنظمة أو فى الوظيفة التى يشغلها . يمكن تفسير الانخفاض فى معدل الطلب على التغذية المرتدة بواسطة قدامى العاملين إلى حد ما على أساس انخفاض قيمتها لديهم ، مثل هؤلاء العاملين القدامى يستجيبون إلى التوقعات الاجتماعية التى تتطلب معرفتهم بأبعاد بيئتهم التنظيمية

بأنفسهم وليس الاعتماد على نصائح وإرشادات الآخرين ، تتمثل استجابتهم بعدم تكرار البحث عن التغذية المرتدة بطرق عامة حفاظاً على وضعهم الوظيفي وتأكيداً لذواتهم . بهذا المعنى تصبح إمكانية التساؤل والبحث عن التغذية المرتدة ميزة خاصة للعمال الجدد في المنظمة أو في الوظيفة .

يعتبر البحث عن التغذية المرتدة نشاطاً مكلفاً على الأقل اجتماعياً بمعنى أنه يزيد من احتمالات سماع الفرد بعض الأشياء التي كان يود ألا يعرفها . بما أن الأفراد مخلوقات نفعية ، ولذلك فإنهم يقيمون التغذية المرتدة ، لأنها تساعدهم على تصحيح الأخطاء وتحقيق الأهداف ولكنهم أيضاً يريدون تحقيق وجهات نظر إيجابية في أشخاصهم ، تساعدهم على الحصول على تقدير واحترام الآخرين . تضع هذه الأمور الفرد بين شقي رحى : إما أن يدافع عن تقديره لذاته بتفادي الحصول على المعلومات المقلقة أو البحث عن التغذية المرتدة التي قد تعرضه لسماع ما يكره سماعه ، وفي الوقت نفسه يريد أن يكون في وضع وظيفي يشبع تطلعاته الشخصية .

يفترض أن الأفراد ذوي الأداء الضعيف ، وغير القادرين على تحقيق أهداف وحداتهم التنظيمية ، سوف يحاولون تفادي البحث عن التغذية المرتدة ، التي يعتقدون أن هناك احتمالاً كبيراً أن تكون سلبية بالنسبة لهم ، يشير هذا السلوك إلى أن دوافع هؤلاء الأفراد للدفاع عن أنفسهم أكبر من دوافعهم في الحصول على المعلومات التي تسهل لهم التكيف الناجح ، يقودنا هذا الافتراض إلى فئة أخرى من العاملين ، شبيهة بأصحاب الأداء الضعيف ، في خوفهم من التغذية المرتدة . ولكن لسبب آخر ، وهو عدم الثقة بالنفس .

مع أن الأفراد الواثقين بأنفسهم ينظرون إلى التغذية المرتدة سواء كانت إيجابية أم سلبية على أساس أنها مفيدة في التعلم عن أنفسهم وعن قدراتهم نجد غير الواثقين في أنفسهم يرون التغذية المرتدة السلبية على أنها تهديد مباشر لمستقبلهم الوظيفي ومن هنا يصبح بحثهم عن التغذية المرتدة نادر الحدوث لكي يقولوا أنفسهم الرسائل غير السارة .

يجب أن يستجيب الأفراد للتكلفة المباشرة في سلوكهم البحثي عن التغذية المرتدة . ينظر دائماً إلى التكلفة على أنها تؤثر على عملية الحصول على المعلومات . فقد وجد أن متخذى القرارات يلجأون إلى مصادر المعلومات سهلة المنال ، بدلا من المصادر التي توفر معلومات عالية الجودة لأنها تتطلب بذل جهود ضخمة (تكلفة) في البحث عن تلك المصادر الأكثر ثراء من المعلومات More Informative .

لا توجد استراتيجية للبحث عن التغذية المرتدة بدون تكلفة الجهود المبذولة ، ففي حالة إستراتيجية الملاحظة المقصودة ، يجب أن يراقب الأفراد مواقف الأداء في لحظة وانتباه ، ربما لفترة من الوقت ، ثم يبذلون جهودا تحليلية (معرفية) . لتفسير الأحداث تتضمن استراتيجية الاستفسار تتبع المصادر المحتملة للتغذية المرتدة ، ثم اختيار الأوقات المناسبة لشرح سلوكهم . إذا شعر الأفراد بأن حصولهم على تغذية مرتدة مفيدة يتطلب بذل جهود مضمية ، فمن المحتمل أن يكون تكرار الطلب عليها قليلاً .

تضع استراتيجية الاستفسار الفرد في موقف مكلف نفسيا متمثلا في الحرج والارتباك من جهة ، وفقد ماء الوجه من جهة أخرى ، يختلف توجيه الأسئلة المباشرة طلباً للتغذية المرتدة عن الملاحظة المقصودة ، فيما يتعلق بوضوح السلوك ، يمثل الاستفسار واقعة تبادل شخصي عرضة لعمليات تقييم من الآخرين . عندما يسأل الأفراد طلباً للتغذية المرتدة ، فإنهم يخاطرون بأن الآخرين يمكن أن يروا هذا السلوك مؤشراً لضعف وعدم وضوح . قد يحول إدراك هذه المخاطر دون تطبيق استراتيجية الاستفسار ، وبالتالي يزداد الاعتماد على الملاحظة المقصودة .

تختلف تكلفة المخاطرة Risk costs عن تكلفة تقدير الذات الناجمة عن سماع الأخبار غير السارة السابق الإشارة إليها عند البحث عن التغذية المرتدة . تشير تكلفة المخاطرة إلى كيفية تقييم سلوك البحث عن المعلومات في ذاته . على سبيل المثال ، قد يحصل الفرد على تغذية مرتدة إيجابية من مصدر ما عن سلوك معين ، ولكن المصدر قد ينظر إلى حاجة الفرد إلى المعلومات نظرة سلبية ، ويفسر هذا النشاط بأنه يدل على الخوف وعدم الاطمئنان . وعلى الجانب الآخر ، قد يتسلم الفرد تغذية مرتدة محبطة ومدمرة ، ومع ذلك يراها المصدر على أنها تمثل سلوكاً إيجابياً يعبر عن رغبته في التحسين .

أخيرا يفترض أن طاقة الأفراد التى يبذلونها فى مختلف الأنشطة داخل منظماتهم محدودة ، وأن البحث الجاد للحصول على التغذية المرتدة يحتاج إلى طاقة . إذا جاز لنا أن ننظر إلى التغذية المرتدة كمورد ، فإن حجم الطاقة التى يكون الأفراد على استعداد لبذلها بحثا عن التغذية المرتدة سوف يتوقف على مخزونهم من هذه الطاقة ، إن الأفراد الذين قد حصلوا بالفعل وحديثا على كمية كبيرة من التغذية المرتدة - على سبيل المثال - سوف يخصصون مخزونهم من الجهود لممارسة الأنشطة الأخرى ، هذا لا يعنى أنهم يقللون من قيمة التغذية المرتدة الآن عما كانت عليه من قبل ، بل يعنى أنهم لم يعد لديهم الدوافع الكافية للبحث عن المزيد ، طالما أن لديهم منها ما يكفيهم للعمل على ضوءه . والعكس أيضا صحيح ، فالذين لم يحصلوا بعد على ما يشبع حاجاتهم من التغذية المرتدة سوف يوجهون جهودهم للبحث الجاد عنها فى بيئتهم التنظيمية ، أى أن هناك علاقة عكسية بين كمية التغذية المرتدة التى يتسلمها الفرد ، والجهود التى يبذلها للبحث عن المزيد .

● إعطاء التغذية المرتدة لعضو المنظمة الأجنبي :

- يعمل "كاى Chi" محاسبا فى أحد البنوك التجارية الضخمة فى سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية . يعيش "كاى Chi" منذ سنتين فى أمريكا . لقد ولد فى هونغ كونغ "Hon Kong" . أثناء أحد الاجتماعات المسائية أخبر مدير الإدارة المباشر «كاى» بأنه معجب بطريقة أدائه ، وأن عمله على ما يرام . لم يظهر على «كاى» أى رد فعل مباشر على تعليق رئيسه ، بل إنه بقى منعزلاً لمدة أسابيع متتالية . لم يفهم المدير تصرفات «كاى» الأخيرة .

- «بيرناردو Bernardo» متدرب إدارى فى أحد المصانع بولاية تكساس Texas ، مكسيكى الجنسية ، ويعمل فى الولايات المتحدة الأمريكية منذ ستة أشهر فقط . فى مقابلة الأداء (Performance Review) الأولى مع بيرناردو طلب منه مديره أن يجلس ، وبدأ فى الحال مناقشته حول أدائه فى الماضى ، وتوقعاته فى المستقبل ، تحول بيرناردو إلى الموقف الدفاعى ، ومنذ هذه اللحظة ، بدأت استجاباته لتعليقات مديره فاترة وغير ودية .

- يعمل «مسعود شهدى» الإيرانية الجنسية مندوب مبيعات فى إحدى الشركات

التي تباع السلع عالية التكنولوجيا بالقرب من «بوسطن Boston» يعمل مسعود في هذه الشركة منذ سنتين . أخبر مسعود بوضوح في مقابلة الأداء الأولى ، كيف يمكنه أن يحسن أداءه خلال نصف العام القادم ، ووافق مسعود على تنفيذ خطة التحسين المقترحة . ثم طلب من مسعود أن يوقع كتابة على ما انتهت إليه مقابلة الأداء ، غضب مسعود من هذا الطلب شاكيا بأنه لا يفهم لماذا توضع مثل هذه الوثيقة المكتوبة في ملف خدمته .

إعطاء التغذية المرتدة للعاملين الأجانب يمثل غالبا تحديا كبيرا أمام المديرين أكثر من المسؤولية الصعبة في إعطاء التغذية المرتدة للعاملين بصفة عامة . يختلف أخذ وإعطاء التغذية المرتدة باختلاف الثقافات في البلدان المختلفة - على سبيل المثال . لقد أتى « كاي» من هونغ كونغ حيث لا يبدى الناس أى عاطفة لما يمكن أن يسمعه من مديح أو إطراء . إنه من الشائع إنكار الأداء المتميز لأى فرد أو حتى عدم الاستجابة كلية . فى معظم البلدان الآسيوية لا توجد رغبة لدى العاملين فى أن تكون لهم أفضلية شخصية لأن ذلك ينال من تماسك جماعاتهم التنظيمية . لقد وجد أن بعض الآسيويين قد ينظرون إلى الثناء والمديح على أنه إشارة إلى وقوع شىء ما خطأ وأن التغذية المرتدة توجد فقط لإخبارهم بأنهم لا يؤدون أعمالهم كما يجب . وبعد ذلك لو أن أداءهم جاء متميزا فسوف يتم مكافأتهم مادياً . قد يوجد بالطبع تفسير آخر لسلوك « كاي» بأنه قد فهم عبارة رئيسه بأن «عمله على مايرام» على أنه متوسط الأداء.

- جاء «بيرناردو» من الثقافة التي ترى أنه من آداب اللقاء أن يكون هناك حديث ودى يمهّد للدخول فى المناقشات المتعلقة بالعمل . يبدو أن خبرة المديرين الأمريكيين فى مسألة مهارات العلاقات الشخصية متدنية للغاية مقارنة بغيرهم من المديرين على مستوى العالم . إنهم يميلون إلى النزول إلى أرض الواقع العملى مباشرة ، ودون تهئية لمسرح اللقاء ، ومن وجهة نظرهم ، إن الوقت لا يجب أن ينفق فى المجاملات .

فى المكسيك يأخذ المديرون وقتهم فى التعرف على الفرد بل وأحوال أسرته ، وهم يرون أن ذلك جزءا من العمل يساعد على إنجازهم بكفاءة وفعالية .

- اعتاد «مسعود» التعامل من خلال الكلمة على أنها ميثاق والتزام ، وأن الناس يحاسبون على كلماتهم أكثر مما يحاسبون على كتاباتهم ، بعكس الأوضاع فى

الولايات المتحدة الأمريكية التى تعتبر الكتابة هى أساس التعاملات .

ماذا يفعل المدير الأمريكى الذى تربى على الثقافة الأمريكية ؟

هناك نصيحة شائعة فى مثل هذه المواقف : «اجعل الثناء على الملاء ، واللوم على انفراد» = "Praise in public , scold in private" ومع ذلك لا يمكن تعميم هذه النصيحة فى كل الأحوال ومع كل الثقافات . وفيما يلى بعض الأساليب التى قد تكون أكثر ملائمة :

١ - أشرك معك طرفاً ثالثاً : Tell a third party

تعتبر شبكة العلاقات الشخصية للأجانب المغتربين من أهم مصادر المعلومات ولذلك على المدير الأمريكى أن يستخدم شبكة المعلومات غير الرسمية و خاصة إذا كان توصيل التغذية المرتدة لأحد أفراد هذه الجالية يسبب له عدم الارتياح . يتم اختيار قائد من بين أعضاء هذه الثقافة - ذلك الشخص يحظى باحترام أبناء وطنه - ثم ينقل له التغذية المرتدة ليقوم بتوصيلها إلى الفرد المناسب ، بعض الأساليب تشير إلى تطبيق الحكمة القائلة «إياك أعنى واسمعى يا جارة» أى أن يوجه الحديث إلى طرف ثالث على مرأى ومسمع من الفرد المعنى بهذه المعلومات .

٢ - أخبر المجموعة ككل : Tell the Entire group

تعمل التغذية المرتدة المباشرة إلى المجموعة بكامل أعضائها على الإبقاء على تماسك وتناسق روح الفريق . إن ذلك يعنى تذكير المجموعة أن نجاحهم يتوقف على جهودهم الجماعية ، وأن تحسين أدائهم فى المستقبل يتطلب العمل الثنائى المشترك من جميع الأعضاء ، وهنا سوف تكون استجابة أصحاب ثقافات العمل الجماعى إيجابية وقوية .

٣ - أسأل عن التغذية المرتدة : Ask for feedback

من المهم بالنسبة لك كمدير أن تعرف بأن أعضاء جماعتك التنظيمية قد فهموا معلومات التغذية المرتدة ، ولكى تتأكد من ذلك اسألهم ليشرحوا لك ما هى الأعمال المطلوب منهم أدائها . ويجب أن تكون إجاباتهم بعيدة عن لا ، ونعم ، وإنما عن طريق الجمل الكاملة والتفصيلية ، خشية أن تتصور خطأ أنهم يدركون أبعاد الموقف

الأدائي . فى معظم الثقافات الآسيوية يتفادى الجميع كلمة «لا» ، ولذلك تتداول الأسئلة النمطية التى تكون إجاباتها دائما : «نعم» .

فى اليابان ، السؤال التقليدى ألم تفهم ؟ هذا السؤال المنفى يسمح للعامل بأن يجيب «نعم» أى «نعم أنا لم أفهم» . ولكن المدير الأمريكى يفسر . «نعم» للسؤال المنفى بأنه قد فهم . اعمل على توفير الفرصة للعاملين ليشرحوا لك تكليفاتك لهم ، فبالإضافة إلى أنه سوف يوضح كثيرا من الأمور، فإنه سوف يشجعهم على التحدث والمناقشة بلغة البلد المضيف ، وهذا يزيد من مهاراتهم فى الاتصال .

٤ - أجز بعض التعديلات فى لغتك . Modify your language

تتطلب القدرات الاتصالية مع أعضاء الثقافات المختلفة إجراء بعض التعديلات فى لغة المدير : يجب أن تكون بسيطا ، وواضحا ، ومحددا - Simplify, clarify, specify ، على سبيل المثال اختر الكلمات والجمل القصيرة والمتداولة، وخاصة إذا كان العاملون الأجانب حديثي عهد بلغة البلد المضيف .

أيضا تفادى أن تكون المتحدث الوحيد . إن الاتصالات ذات الاتجاهين تزيد من احتمالات الفهم وتحسن الإدراك . كما أن اللغة العامية أو بعض التعبيرات المركبة أو العبارات التى تحمل أسلوب التهكم كلها تضع العامل فى موقف القلق والارتباك .

حدد السلوك الذى تريده من العامل والنتائج المترتبة عليه ، مع إعطاء أمثلة لذلك مستخدما الصور التوضيحية كلما أمكن ذلك . استخدم الأسماء الصحيحة للأشياء .

٥ - سجلها كتابة Put it in writting

يفضل أن تسجل مقدا الأفكار والاقتراحات ، وقائمة بالألفاظ والمصطلحات التى يمكن أن تتداول أثناء المحادثة أو الاجتماع مع العضو أو الأعضاء الأجانب، ثم ترسل إلى الطرف الآخر لمحاولة التغلب على أية صعوبات قد تنشأ عند عقد الاجتماع . إن الأفراد يقدررون الإعداد الجيد لمثل هذه الاجتماعات .

هذه الاقتراحات فى إعطاء التغذية المرتدة للعاملين الأجانب يمكن تطبيقها على العاملين الوطنيين . يستخدم المدير الفعال أنسب الأساليب للمواقف المختلفة ويمكنه أن يضيف أساليب أخرى ويلاحظ مدى فعاليتها . سوف تكون النتائج جيدة إن شاء الله .



يجب أن تدار مقابلة تقييم الأداء - وهذا ممكن - ليس على أساس لقاء كل عام المشحون بالقلق والتوتر والذي يخرج منه العامل محبطاً، ولكن على أساس أنها أداة اتصال مستمرة تسعى إلى تحقيق التوازن بين حاجة العامل إلى تغذية مرتدة مدعمة ، وحاجة المنظمة إلى توفير قوى عاملة منتجة .

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحسين شكل وترتيبات نظم تقييم الأداء ، وعقد الكثير من البرامج التدريبية لتقليل عدد الأخطاء التي تحدث غالباً في عملية تقييم الأداء ، ومع ذلك فإن ما كتب عن مقابلة تقييم الأداء ، وما أقيم من برامج تدريب لتحسين المهارات اللازمة لزيادة فعالية المقابلة لا يصل إلى المستوى الذي يتناسب مع أهمية موضوع مقابلة التقييم .

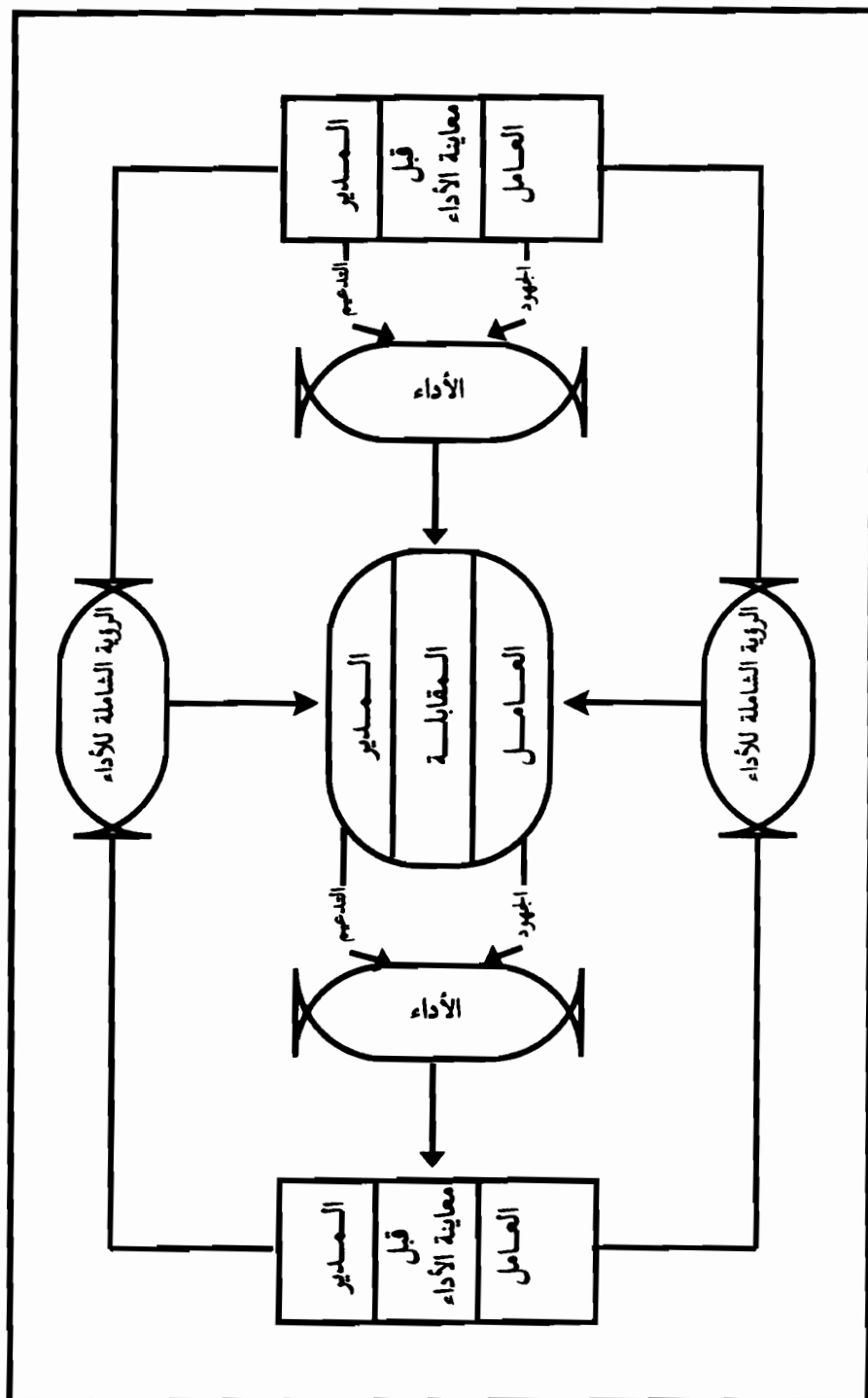
تشير البحوث المتاحة بأن التدريب على المهارات المطلوبة يمكن أن يسهل من عملية الاتصال وجهاً لوجه وجودة المعلومات التي تقدم إلى العامل .

يظهر الشكل رقم (٢) في الصفحة التالية أن مراجعة الأداء الفعالة تتطلب من الرئيس (المدير) والمرؤوس (العامل) أن يتقابلا وجهاً لوجه على ثلاث مراحل أو جلسات تسمى : قبل المعاينة و المقابلة والمراجعة : Preview , interview, review مع استمرار التدعيم من المدير والجهود المتوقعة من العامل . تطبق هذه المراحل الثلاث في إطار الرؤية الشاملة للأداء Overview ، والذي يمثل التزام المنظمة تجاه تقييم الأداء (PA) .

●● مرحلة ما قبل المعاينة The Preview

توفر مرحلة ما قبل المعاينة فرصة للمدير لكي يعيد على مسامع العامل فلسفة المنظمة وأغراضها من نظام تقييم الأداء ، ويصلان معا إلى فهم معايير الأداء . كما توفر للعامل فرصة لتقييم ذاته ، ثم يشارك المدير في تحديد الزمان والمكان وجدول أعمال مقابلة الأداء ذاتها .

شكل رقم (٢) نموذج مقترح لمقابلة تقييم الأداء



أولاً : كما سبق القول فإن المسؤولية الأساسية فى هذه المرحلة تتطلب من المدير أن ينقل لأعضاء جماعته التنظيمية فلسفة المنظمة . يحتاج العامل أن يعرف أن إعطائه تغذية مرتدة صحيحة تؤدي إلى حدوث تغيير فى سلوكه ، وتزيد من فهمه لأوضاع منظمته ، يمثل أهمية كبيرة من وجهة نظر المنظمة . إدراك العامل بأن المدير والمنظمة ملتزمان بنظام تقييم الأداء قد يزيد من التزام العامل أيضاً ، ليست فقط تجاه هذه العملية ، ولكن تجاه تحسين إنتاجيته أيضاً .

ثانياً : على المدير أيضاً أن يبلغ العامل بتوقعاته . من المفترض أن يحدث ذلك بمجرد التحاق العامل بالمنظمة ، ولكن هذه المرحلة توفر فرصة أخرى لتأكيد أو لتحديث المعلومات .

تعمل هذه التفاعلات على تقليل حالات سوء الفهم فيما بعد ، وتوفير الأساس لتقييم منصف . وكلما تم تحديد هذه التوقعات بوضوح زادت احتمالات الاستجابة لها بدقة .

توفر هذه المرحلة فرصة ثمينة للانخراط فى عملية التقييم الذاتى . تفترض التجربة مع التقييم الذاتى أنه من المحتمل أن يترتب على ممارستها تقييماً واقعياً ، وأن يتم تقبل التقييم النهائى من كل من الرئيس والمرؤوس . وبالتحديد فإن المرؤوسين الذين يقيمون أنفسهم قبل مرحلة المقابلة ، غالباً يأتى تقييمهم لأنفسهم منخفضاً ، ربما لأنهم يعتقدون أن هذا التصرف سوف يجعل رؤسائهم أكثر تعاطفاً معهم . كما أن بعض المديرين قد وجدوا أنهم حينما يطلبون من مرؤوسيهـم تقييم أنفسهم ، فإن ذلك يشجع على منافسة الأداء فى جو يتسم بالصراحة والبعد عن المواقف الدفاعية .

ثالثاً : الوظيفة الثالثة التى تحققها مرحلة « ما قبل المعاينة » هى عرض موضوع مقابلة التقييم ذاته ، يحتاج المدير إلى اختيار الوقت المقبول من الطرفين والتمسك به . عدم الالتزام بهذا الوقت يعنى الكثير من الرسائل السلبية وأكثرها خطورة « أن مقابلة الأداء ليست ذات أهمية » .

يجب أن يؤخذ فى الاعتبار بيئة الاجتماع . إذا حدثت المناقشات فى مكتب المدير - [منطقة نفوذ الرئيس] - فقد يشعر العامل بالتهديد ، يوفر المكان المحايد جواً أكثر استرخاءً وأقل تهديداً فى التلويح بالقوة . كما أن الإضاءة الجيدة أكثر مناسبة لحجرة الاجتماع . كما أن عدم وجود أى إزعاج أو مقاطعة أثناء المناقشات يجعل المناقشات مركزة وجادة .

أخيراً : يجب أن يكون هناك جدول أعمال لجلسة اللقاء ، قد يوضع جدول الأعمال بناء على بنود نموذج تقييم الأداء أو الأهداف التي تم وضعها في جلسات تقييم سابقة . وعلى أية حال يجب أن تتحدد بنود جدول الأعمال بدقة قبل عقد جلسة المقابلة بوقت كاف ، لكي تستطيع الأطراف المشاركة القيام بالدراسة المتأنية للبنود التي سوف تعرض للمناقشة .

وعلى المدير أن يحدد أهدافاً معينة يجب تحقيقها في جلسة المقابلة . على سبيل المثال إذا كان أداء العامل يحتاج إلى تحسين في بند أو أكثر من بنود الأداء، فسوف يكون الهدف مساعدة العامل على إدراك الحاجة إلى تنمية مهارته في هذه المجالات ، وقد يكون الهدف من ناحية أخرى تنمية علاقته مع العامل عن طريق تكثيف التفاعلات الفعالة معه . ومهما كانت الأهداف ، وطالما أنه قد تم تسجيلها تحديداً ، فإن المدير يستطيع أن يدخل المقابلة يسانده إحساس بالتوجيه السليم .

يجب أن يكون هناك اتفاق على الترتيب الذي يتم به مناقشة الموضوعات، على سبيل المثال يجب أن تناقش الإنجازات التي حققها العامل أولاً لإشاعة جو إيجابي لمناقشة أى نقاط ضعف بعد ذلك ، كما يجب أن تسبق وجهة نظر العامل وجهة نظر المدير لكي يشعر العامل بأنه يقف على أرض صلبة وعلى قدم المساواة مع رئيسه .

تهيئة المسرح لمناقشة الأداء ، الذي أطلقنا عليه مقابلة الأداء ، هو الهدف الجوهرى لمرحلة ما قبل معاينة الأداء . يتطلب تحقيق هذا الهدف استعداداً جيداً وتخطيطاً دقيقاً من كلا الطرفين ، الرئيس والمرؤوس .

●● مرحلة المقابلة : The Interview

المقابلة هي اجتماع وجهها لوجه بين المدير والعامل يقام أساساً لتبادل الأفكار. لا يجب أن يكون لأى طرف حق قيادة الاجتماع بالفعل ، بل كل طرف يباشر قيادة المناقشة في الوقت الذي يناسبه . تعتبر مقابلة الأداء من العمليات المعقدة ، ومشحونة غالباً بالتفاعلات العاطفية علماً بأنه يختفى وراء مثل هذه المقابلات احتمالات الإدراكات المختلفة والمواقف الدفاعية والصراعات، ولذلك فإن المقابلة يمكن أن تؤدي إلى استماع خاطئ ، وسوء فهم ، أو حتى العداوة والكراهية . إن أكثر الأفراد حاجة إلى التنمية قد يكونون الأقل تعلماً.

أظهرت أدبيات البحوث بوضوح تام أن التدريب مع توفير مهارات اتصالية مناسبة يساعد كثيراً في التغلب على هذه المشكلات المحتملة .

إن الفهم الجيد لطبيعة عملية الاتصال ، لا يحسن فقط من احتمالات نجاح مثل هذا التدريب ، ولكنه يساعد في اكتشاف المجالات التي في حاجة إلى التدريب . بداية يمكن القول بأن مهارات الاتصال يمكن اكتسابها عن طريق التدريب . ومن البرامج التدريبية الشائعة في دنيا الأعمال برامج تنمية مهارة الاستماع ، التحدث ، الاتصالات غير اللفظية . كما أن الاتصالات عملية ذات اتجاهين ، يعتمد نجاح أحدهما على جوهر هذه المهارات . وأخيراً ، ومع أنه لا يمكن أن يمارس الطرفان عملية الاتصال اللفظية في وقت واحد [يتحدثان معاً] إلا أن الاتصالات غير اللفظية تستمر بين الاثنين .

يحتاج الاتصال الفعال في مقابلة تقييم الأداء إلى التدريب على المهارات الاتصالية بالطريقة المذكورة في الصفحات التالية .

●● المهارات اللفظية : Verbal skills

تستخدم هذه المهارة أساساً لإعطاء التغذية المرتدة للعامل وتصنف كالآتي :

*** الإيجابي مقابل السلبي :** يجب أن يأخذ اختيار الألفاظ والعبارات عناية خاصة . عندما نفرض مصطلحات للمناقشة متعلقة بأداء العامل ، يجب أن تكون ليس فقط محددة وعملية ولها توجه سلوكي ، ولكن أيضاً إيجابية في طبيعتها ، هناك ألفاظ تحمل داخلها رسائل تهديد مثل : التقصير ، الفشل ، العجز ، بينما كلمات مثل : النمو ، والتنمية ، والتقدم تشعر بالإيجابية .

*** المساندة مقابل الهجوم المضاد :** يمكن للمهارات الإيجابية المناسبة من جانب الرئيس أن تخلق جواً مدعماً ومسانداً لعملية مقابلة التقييم . القدرة الكافية على الهجوم المضاد قوية بطبيعتها لدى الأطراف المتقابلة ، وبناء الحصون الدفاعية يقلل من التركيز في المناقشات ، ويزيد من تشويه الرسائل المتبادلة بينهم . تعمل اللغة الصحيحة والمختارة بعناية على تقليل المواقف الدفاعية وخاصة إذا كانت العبارات وصفية وليس تقييمية ، تلقائية ، وليست محرفة واحتيالية ، تأكيدية وليست هيلامية .

على سبيل المثال تزيد الكلمات التقييمية أو الحكمية من ردود الفعل الدفاعية [إنك لم تقدم أبداً تقاريرك فى الوقت المناسب] . على العكس من ذلك حينما تكون الألفاظ وصفية ، والتي تفهم على أنها طلب ذكى للحصول على معلومات ، فإنها تساهم فى خلق مناخ إيجابى ومساند . [لقد لاحظت أن آخر تقريرين لك لم يصل فى المواعيد المتفق عليها هل هناك سبب لذلك ؟] . الاتصالات التى تحمل التعاطف والاحترام لمشاعر وشخصية المستمع تساعد أيضا على الدعم والمساندة . [كلنا نقع فى مثل هذه الأخطاء] [هذا الوضع مفهوم ، أنا سعيد بأنك أخبرتنى بظروف حدوثه] .

•• مهارات الاستماع : Listening Skills

بينما المهارات اللفظية تعالج أساسا محتوى الرسالة الموجهة ، فإن مهارة الإصغاء أو الاستماع تعكس البعد العاطفى فى مواقف مقابلة تقييم الأداء . تتدرج هذه العواطف من رغبة العامل القوية فى أن يسمع عن إنجازاته المتميزة إلى خوفه الشديد من أن يصدر عليه حكما بالإهمال والتقصير . يجب أن يكون المدير يقظا ومستجيبا لمثل هذه العواطف . إذا استمع الرئيس لغرض التعرف على مشاعر المرؤوس تجاه نقاط وقضايا معينة فسوف يتجنب العبارات الحكمية فى مثل هذه المسائل لكى لا يخلق المواقف الدفاعية .

•• الشرح والتفسير : Paraphrasing

مهارة الشرح والتفسير من المهارات المهمة جداً ذات الارتباط القوى بجودة الاستماع حيث يعيد المستمع بعض الجمل التى يعتقد أن المتحدث قد قالها منذ لحظة ، على سبيل المثال حينما يقول العامل : «إننى لا أستطيع أن أقدم التقارير فى مواعيدها المحددة ، طالما أن هناك أفراداً غير ملتزمين بأداء مهامهم الوظيفية» . هنا يتدخل المدير مفسراً : «إنك تقول إن هناك صعوبة فى الالتزام بالمواعيد ، لأنك تعتمد على أعضاء إدارتك فى المساهمة فى إنجاز هذه التقارير» . يشير التدخل بالشرح والتفسير إلى أن المدير يصغى إلى ما يقوله العامل بانتباه وتركيز ، وهذا يعطى المرؤوس إحساساً بالقيمة ، كما أنها توفر فرصة جيدة لمراجعة إدراك المدير لما تم قوله ، وإذا كان هناك سوء فهم يتم تصحيحه سريعا .

●● الأسئلة الفعالة: Effective questioning

القدرة على توجيه الأسئلة تساعد المدير فى الحصول على المعلومات الضرورية أو تقديم الإيضاحات . تصنف الأسئلة إلى نمطين أساسيين : الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة . يجب أن يكون الوعى بهذين النمطين ، والاستجابات المحتملة لهما جزءاً من الذخيرة الرئيسية للمهارة الاتصالية للمدير .

الأسئلة المفتوحة مثل : كيف تعلق ذلك ؟ أو ماذا نفعل لتقليل هذه التكاليف ؟ تسمح بتوفير فرصة كاملة لكى يساهم بأفكاره ومشاعره . والأسئلة المغلقة مثل : هل أنجزت هذه التقرير ؟ كم مدة بقاءك فى هذه الوظيفة ؟ تتطلب إجابات قصيرة جداً وتقلل من مشاركة العامل فى سير المناقشات . ومعرفة المدير متى يستخدم أى نوع من هذه الأسئلة تعبر عن امتلاكه مهارة اتصالية مهمة يمكن تنميتها من خلال التدريب .

●● المراقبة : Monitoring

يحتاج المدير إلى مراقبة كمية الاستماع التى يقوم بها خلال جلسات مقابلة التقييم . الاتجاه العام أن تكون جلسات مقابلة التقييم جلسات محاكم والمدير هو القاضى ، وهنا يصبح الاستماع فى أدنى حدوده . ولكن حينما يسمح المدير للعامل بأنه ينخرط مسبقاً فى تقييم ذاته ، ويشجعه على الإقبال على جلسات المقابلة ومعه اهتماماته ومشاكله ، فإنه يصبح لدى العامل الأسباب للاطمئنان بأنه سوف تكون هناك مناقشات وفرصة للاستماع إليه .

تفترض الدراسات الحديثة أن العاملين يصبحون راضين عن مقابلة التقييم وعن رؤسائهم وذلك عندما تكون إسهاماتهم أكبر فى عملية التقييم وخاصة فى جلسات المقابلة . يساعد تدريب المشرفين والمديرين على التأكد بأن الرؤساء يمكنهم إشراك مرؤوسيههم بفاعلية فى مناقشات الأداء .

●● المهارات غير اللفظية : Nonverbal skills

بينما مهارات الاتصال اللفظى تركز على المحتوى والاستماع يعالج التوجه للعواطف توفر الاتصالات غير اللفظية التركيز على الاثنين : (المحتوى والعواطف) .

●● لغة جوارح الجسم : Body language

فى أثناء جلسات مقابلة التقييم ، يجب أن يكون المدير على دراية تامة بلغة أعضاء

جسمه . بعض مظاهر الجسم : أوضاعه ، إيماءاته ، تعبيرات الوجه تتحدث بصوت أعلى من الكلمات . فى أثناء مراجعة الأداء ، على سبيل المثال ، يجب أن يميل المدير إلى الأمام قليلا لتشجيع مشاركة العامل . تحقيق اتصال بالعين دون حملقة ، يؤدى نفس النتيجة حيث تحمل رسالة إلى العامل بأن المدير يصفى باهتمام ويركز على ما يقوله . ولكن الشرود ، والسرحدان ، وقطع اتصالات العين مرات كثيرة يشير إلى عدم الاهتمام ، ويعوق اندماج الطرف الآخر فى المشاركة .

●● فيما وراء اللغة Paralanguage

يشير هذا المصطلح إلى خصائص متعددة للصوت : تتضمن حالات الترنيمة أو التنغيم Inflection ، ونبرة الصوت The tone . يمكن لهذه الملامح غير اللفظية أن تحمل مضمون الرسالة بأمانة إلى الطرف الآخر . وبعبارة أخرى فإن الطريقة التى تقال بها الأشياء تحدد مدى اعتقاد المستمع فى صدق الحديث من عدمه . على سبيل المثال : «أنا سعيد جداً بالاقتراح الذى وصلنى منك الأسبوع الماضى» يمكن أن تقال هذه الجملة مدعمة بالإيماءات والأوضاع فيما وراء اللغة والتى تعبر عن التقدير وإعجابات المدير بهذا الإنجاز العظيم . والعكس أيضا صحيح ، فقد تتغير النغمة والنبرة لنفس الجملة لتعنى السخرية والاستهزاء .

●● لغة المكان Space language

تصدر رسالة إلى العامل من حيث يجلس المدير سواء كان خلف مكتبه أو على كرسي بجوار المرءوس . فى الحالة الأولى يفصل المكتب بين الاثنين ، ويذكر المرءوس بفروق المكانة الوظيفية بينه وبين المدير . أما الجلوس جنباً إلى جنب ، مع دوران خفيف لكراسي الجالسين عليها لكى يكون هناك سهولة فى اتصالات العيون - يجعل العامل يشعر بالاطمئنان والراحة بعيداً عن هالة المكانة الوظيفية ، وربما يشجعه ذلك على تعميق مشاركته فى المناقشات بالإضافة إلى أن المدير يستخدم الأوامر غير اللفظية الملائمة ، فإنه فى حاجة أيضا إلى تفسير رسائل العامل غير اللفظية . يستطيع المدير من خلال ملاحظاته الدقيقة أن يقرأ تعبيرات وجه العامل وحركات عينه وأوضاع جسمه . يمكن أن تعبر هذه العلامات عن القلق ، عدم الفهم ، أو عدم الاتفاق . ربما تتناقض هذه الأوامر ، حتى مع ما قد قاله العامل ، مما يدفع المدير إلى الاستفسار عن حقائق الموقف . على سبيل المثال [لقد أشرت فى حديثك إلى أن

الأمر تسير سيراً حسناً بعد إعادة تنظيم الإدارة ، ولكن الانفعالات التي ظهرت على وجهك ، والطريقة التي قلت بها ذلك تدل على أنك لست متأكداً من ذلك» ، [هل هناك شيء ما آخر تعتقد أنه يجب أن أعرفه؟] . توفر مراجعة الرسائل غير اللفظية مع العامل فرصة للتوضيح وتحسين الفهم . أيضا ، وكما سبق القول في أنه يمكن تنمية مهارات الاتصالات اللفظية والاستماع ، فإنه يمكن أيضا تنمية المهارات في الاتصالات غير اللفظية عن طريق التدريب .

يساعد استخدام المدير لمهارات الاتصالات اللفظية والاستماع ، والاتصالات غير اللفظية ، يساعد أطراف المقابلة على إنجاز أهدافها ، والانتفاء من بنود وجدول الأعمال الذي سبق وصفه في المرحلة السابقة - ما قبل معاينة الأداء .

ومن خلال الأسئلة المقترحة وغير الموجهة ، يشجع الرئيس المرءوس على الإدلاء بآرائه وأفكاره ، ويستمتع بحماس إلى اهتمامات ومشاعر العامل ، ملاحظاً ما يصدر عنه من رسائل غير لفظية ، التي قد تعبر عن القلق ، والاضطراب أو عدم الاتفاق .

في المناقشات الصريحة والحرّة ، يمكن تحديد الكثير من المجالات التي تحتاج إلى تحسين ووضع الأهداف المطلوبة لفترة الأداء القادمة . تتضمن هذه الأهداف تلك التي وضعها المدير لتدعيم جهود المرءوس . من المهم أن تقود مقابلة التقييم إلى خطة عملية لتنمية وتحسين الأداء .

يجب أن تنتهي المناقشات بملخص لتوضيح البنود التي تمت مناقشتها ، وتأكيد ما تم الاتفاق عليه من التزامات على جميع الأطراف في المستقبل .

●● مرحلة مراجعة الأداء The Review

في هذه المرحلة يمكن للرئيس والمرءوس أن يتقابلا على فترات متعددة وبشكل غير رسمي لتحسين موقف الأهداف التي سبق وضعها في مرحلة مقابلة تقييم الأداء . يمكن لأي طرف أن يدعى إلى هذا الاجتماع ، يعتمد ذلك على شكل العلاقة التي تجمع بينهما . إذا كان المرءوس معترف له بالخبرة والمهارة في عمله ، وتقوم العلاقة بينه وبين رئيسه على الثقة والصراحة ، فقد يرغب أن يأخذ مسؤولية المبادرة بالدعوة إلى اجتماع مراجعة الأداء . تزيد هذه المسؤولية المفترضة من التزام العامل ، ومن احتمالات تحسين الأداء ، وحالة الرضاء العام لديه . أما إذا كان العامل ليس على

مستوى الخبرة المطلوبة أو أن العلاقة مع رئيسه لم تصل بعد إلى درجة معقولة من الثقة والصراحة فإن الرئيس سوف يتولى الدعوة لعقد اجتماعات مراجعة الأداء ، واضعاً في اعتباره نقل هذه المهمة إلى العامل في المستقبل .

ينبع مفهوم مراجعة الأداء من أدبيات الأداء التي تقترح تقديم التغذية المرتدة والتدعيم بهدف تحسين الأداء بصفة دائمة ومستمرة ، بدلاً من أن يكون نشاطاً نادر الحدوث ودورياً [كل سنة أو ستة أشهر مرة] ومشحوناً بالتهديد والوعيد . وربما الأكثر أهمية ، أن المناقشة الدورية وعلى فترات قصيرة لمدى التقدم فى تحقيق الأهداف ، يسمح للأطراف بمتابعة ظروف الأداء والمتغيرات التي تحدث ، هل مازالت الأهداف واقعية ؟ هل الظروف تغيرت تغيراً جذرياً يستدعى إعادة النظر فى الأهداف الموضوعه ؟

على سبيل المثال ، قد يتم إضافة مهام جديدة إلى واجبات العامل ، أو أن الموارد التي أخذت فى الاعتبار عند وضع الأهداف قد أصبحت نادرة . الأفراد أيضا يتغيرون ، وما كان يشعر به العامل أثناء جلسة مقابلة الأداء ووضع الأهداف ، ربما لم يعد يعكس مشاعر اليوم وما كان يبدو أنه فكرة جيدة ، ربما فقدت الآن جاذبيتها والالتزام لها . توفر مرحلة مراجعة الأداء فرصة المواءمة بين التغيرات والأهداف .

●● الرؤية الشاملة : The Overview

يمكن لمقابلة تقييم الأداء أن تعمل على تحسين نظام تقييم الأداء فى أى منظمة ، ولكن مثل أداة النجار ، فإن قيمتها فى ذاتها محدودة - لكى يحقق النجار هدفه النهائي - إقامة هيكل المبنى - يجب أن يستخدم أدواته بالتعاون مع أدوات أخرى ، وبالطبع أصحاب حرف مهرة آخرين مثل السباكين والكهربائيين .

ينطبق نفس الموقف على مقابلة تقييم الأداء ، تعتبر قيمتها محدودة من نفسها وبأنفسها ، أظهرت الدراسات ذلك . لا تحدث ردود الفعل لجلسات التقييم فى فراغ ، إنها تتوافق مع الإدراك العام لتجربة العمل ، يتأثر هذا الإدراك تأثيراً مباشراً بالمناخ التنظيمى للمنظمة . عندما يكون المناخ التنظيمى واحداً من المناخات التى يسودها الثقة والدعم والصراحة فإن الرؤساء والمرءوسين يرون نظم تقييم الأداء من زاوية إيجابية وفعالة . من هذا المنطلق وفى ضوء هذين البعدين تبرز أهمية تنمية المرءوسين مع مزيد من المشاركة والمساهمة الإيجابية خلال المقابلة .

يجب أن يعكس المناخ التنظيمي أيضا التزام الإدارة العليا بكل مستوياتها بنظام تقييم الأداء . يساعد هذا الالتزام على تحديد ما إذا كان الرؤساء ملتزمين بنظام تقييم الأداء ، وما إذا كانوا يبذلون الوقت والجهد المطلوبين لتطبيق النظام. يجب أن يقدم أعضاء الإدارة العليا القدوة لسلوك تقييم الأداء الذي يرغبون أن تبشره المستويات الأدنى . يميل المشرفون إلى السير على منوال الأنماط الإدارية والسلوكية لرؤسائهم .

مقابلة تقييم الأداء - تحت إشراف المدير - يجب أن تحدث في بيئة تنظيمية تقوم على مفهوم التكامل ، حيث يؤخذ في الاعتبار حاجات الأفراد ، وأهداف المنظمة من خلال المشاركة في وضع الأهداف ، وتوفير فرصة للتغذية المرتدة ولتنمو يساعد المدير الرؤوس في أن ينتمى أكثر إلى المنظمة ، وفي الوقت نفسه يقابل حاجة المنظمة إلى النجاح في الاستمرار والبقاء .

لكي توظف عملية تقييم الأداء بكامل إمكانياتها : تحفيز وتحسين الأداء ، تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين ، تشخيص مشكلات المنظمة أو مشكلات الأفراد ، يجب أن تمارس مقابلة تقييم الأداء ليس في فراغ ، ولكن داخل المناخ التنظيمي الكامل للمنظمة.

•• مدخل النظم ومقابلة تقييم الأداء

نقدم في الصفحات التالية إطاراً مقتبساً من نظرية النظم المفتوحة Open Systems theory تعالج فيه مقابلة تقييم الأداء ليس كنشاط منعزل أو حدث ثابت لا يتغير ، ولكن كنهاية قصوى لمجموعة من العلاقات والأحداث المتداخلة تعمل متزامنة ، كعملية ديناميكية Dynamic Process تتغير طبقاً لما يطرأ على البيئة التنظيمية من أحداث . يحدد إطار النظم المقترحة قائمة عريضة من المتغيرات والعلاقات المعقدة ومن ثم يوفر منهجاً مفيداً لتكامل البحوث والنماذج الماضية ، بالإضافة إلى توليد الأفكار والأساليب التي تساعد الباحثين والدارسين في المستقبل .

•• نموذج النظم : A systems Model

يفترض الإطار المرجعي للنظم المفتوحة أن الأفراد لا يعيشون في فراغ اجتماعي ومن ثم يمكن رؤية الأحداث والسلوكيات على أساس أنها محصلة تفاعلات بين الأفراد والأنساق الموقفية . يطلق على هذا النمط من التفاعلات خاصية النظام Sys-

tem character وفى هذا المجال تستخدم مصطلحات : مدخلات - التشغيل - المخرجات : Input - throughput - output لتعبر عن تقسيم عام للمتغيرات ، وعلاقتها التى تحدد خاصية النظام .

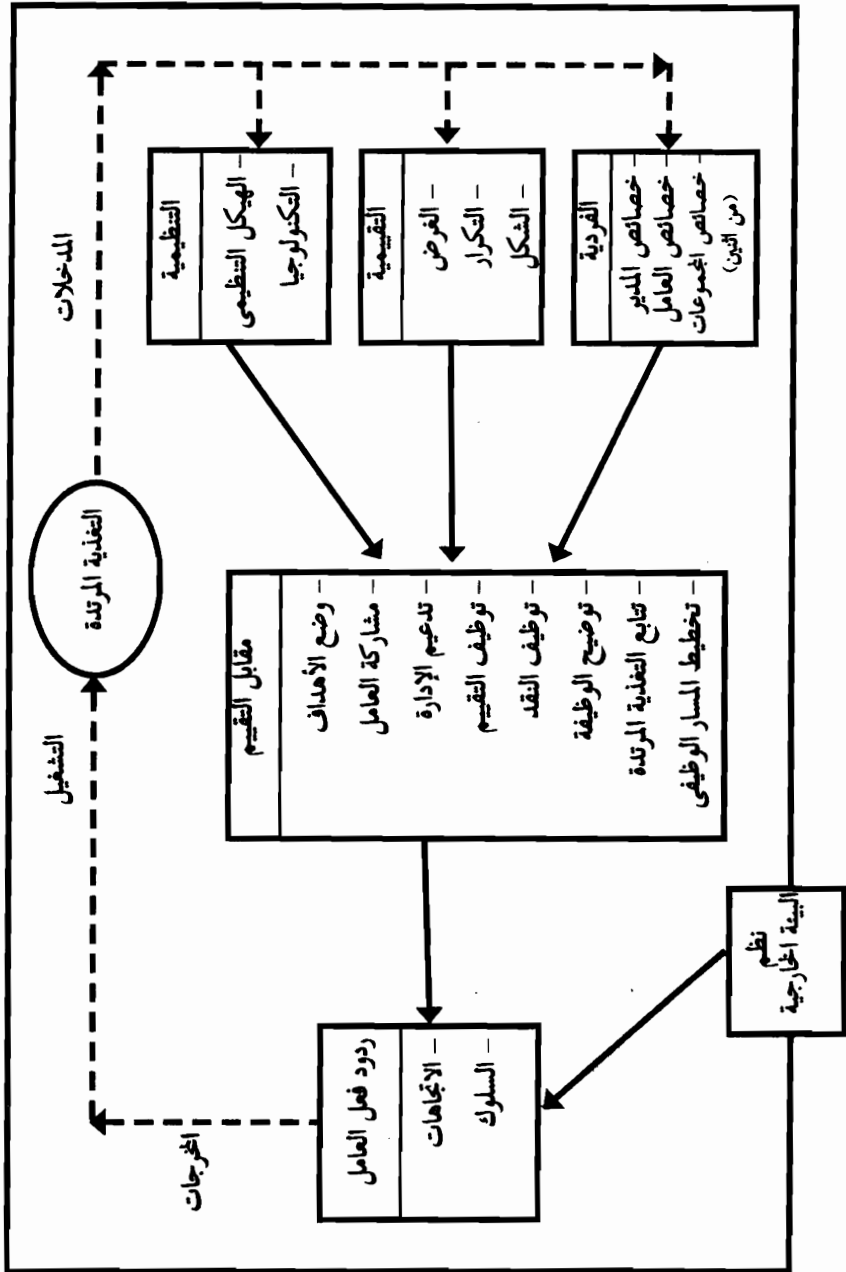
يلفت النظام المرجعى لمقابلة تقييم الأداء الانتباه إلى هذه العلاقات المتداخلة . يمكن تقسيم المدخلات فى نموذج نظم مقابلة تقييم الأداء ^(١) إلى ثلاث مجموعات : خصائص متعلقة بالمنظمة وخصائص متعلقة بالفرد وثالثة متعلقة بعملية التقييم . يشكل الطراز العام الذى يجمع بين هذه المدخلات نسق نظام المقابلة .. أما متغيرات التشغيل فتشير إلى مجموعة الأنشطة التى تحدث بالفعل أثناء المقابلة . تتمثل مخرجات نظام المقابلة فى ردود الفعل السلوكية والاتجاهية من العامل طرف عملية المقابلة وموضع التقييم . يوضح الشكل التالى رقم (٣) هذه العناصر الثلاثة : المدخلات - التشغيل - المخرجات ، ويظهر علاقات الترابط بينها . يشير الترابط بين هذه المجموعات الثلاث إلى قضايا أساسية لدراسة وفهم نظام المقابلة . تهتم علاقة الترابط الأولى بالتغيير فى نظام التشغيل ليتمشى مع بيئة أو نسق المدخلات ، وبالتحديد ما هى العوامل التى تؤثر على الكيفية التى تدار بها عملية المقابلة ؟ تشير علاقة الترابط الثانية إلى تشكيل المخرجات عن طريق نظام التشغيل . كيف تؤثر الأحداث أو الوقائع خلال عملية المقابلة على ردود الفعل عن هذه الجلسات ؟

يفترض النظام المرجعى للنظم المفتوحة أن خاصية النظام قد تختلف من موقف إلى آخر وهذا ما يفسر صفة أنه نظام مفتوح . ولأن نماذج النظم المفتوحة موقفية بطبيعتها فإن إطار نظام المقابلة سوف يكون له توجه نحو ترابط أو اعتماد متغيراته المختلفة ، على بعضها البعض ، وهو ما يطلق عليه العلاقة الترابطية «Contingency» . يعنى هذا أنه فى الأنساق المختلفة قد تدار المقابلة بطرق مختلفة للوصول إلى مخرجات مرغوبة واحدة . قد تتغير أيضا خصائص النظام بمرضى الوقت . إن الدراسات والبحوث التى أجريت عن السلوك أثناء وبعد جلسات مقابلة التقييم يجب أن يعاد النظر فيها لتتوافق مع المعلومات التى تقول بأن الأنساق البيئية ليست ثابتة ومتغيرة وديناميكية dynamic . يأتى بعد ذلك دور التغذية المرتدة . يخاطب هذا الرابط خاصية الاستمرارية فى التقييم . كيف تؤثر ردود الفعل عن جلسات مقابلة الأداء السابقة على نسق المقابلات اللاحقة ؟

(١) نظم مقابلة تقييم الأداء Performance Appraisal Interview (BAI) system سوف نشير إليها بعد ذلك فى هذا الفصل بنظام المقابلة .

شكل رقم (٣)

مدخل النظم وعملية مقابلة تقييم الأداء (PA)



يجب أن يكون معروفاً بأنه على المستوى التحليلي للنظم ، لا يتم عزل العلاقات بين كل متغيرين . ولكن التداخل بين كل هذه الروابط ، والتزامن في وقوع أحداث المتغيرات ، يحظى باهتمام متزايد عند تحليل النظم ، والأكثر قلقاً أن ينظر إلى هذه الروابط على أنها حالات مجمدة طول الوقت ، ولكنها تتأثر بما حدث في الماضي وتطبيقات المستقبل في التقييم والتغذية المرتدة .

الجانب الآخر لنظرية النظم المتعلق بموضوع مقابلة الأداء هو النظم المنافسة أو نظم البيئة الخارجية . قد يتأثر نظام المخرجات بعوامل أخرى غير التي تظهر أثناء تشغيل المقابلة ومستقلة عنه تماما توجه إليه من البيئة الخارجية ، وبالتالي فإن نظم المدخلات والتشغيل للمقابلة والبيئة الخارجية لها نفس الأهمية والتأثير على المخرجات . نتعرض فى الصفحات التالية للروابط المقترحة بين :

١- المدخلات / التشغيل . ٢- التشغيل / المخرجات

٣- إعادة تنشيط النظام ٤- النظم المنافسة والبيئة الخارجية

١- الروابط بين المدخلات والتشغيل The Input / Throughput Linkags

يوفر نظام المقابلة آلية للوصول إلى درجة من التوافق بين قدرات وطاقت الفرد وبين أهداف وموارد المنظمة . ومع أن التحديد والتحرى عن العلاقة السببية بين هذه المجموعات من المدخلات ومتغيرات التشغيل فى المقابلة لم تنل ما تستحقه من اهتمام فى البحوث السابقة ، ولكنها يجب أن تزيد من فهمنا لعملية مقابلة التقييم .

•• المدخلات التنظيمية : Organizational inputs

تؤثر المتغيرات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمى والتكنولوجيا على طريقة تصميم الوظائف و الإشراف عليها وتقييمها . وهى أيضا تؤثر على كيفية إدارة عملية التقييم، على سبيل المثال نجد أن الهيكل التنظيمى [البيروقراطى مقابل العضوى] من المحتمل أن يؤثر على درجة التدعيم والمشاركة خلال جلسة المقابلة . كما أن درجة اللامركزية والاستقلالية فى البناء التنظيمى لها ارتباط مباشر بمشاركة العامل ، بوضع الأهداف وتوضيح العمل ، تحدد تكنولوجيا العمل الذى يمارسه المرءوس نمط مقابلة الأداء الذى يتم استخدامه . كلما زادت درجة تعقيد التكنولوجيا المطبقة ، زاد تنوع سلوك الأفراد وبالتالي مستوى اعتمادهم المتبادل فى الأداء ، ولهذه العوامل نفس درجة التأثير تقريبا على : المشاركة ، وضع الأهداف ، ومستوى التدعيم .

وإذا كان للهيكل التنظيمى والتكنولوجيا تأثير بارز على عملية مقابلة الأداء إلا أنه هناك عوامل تنظيمية إضافية أخرى يمكن أن تؤثر على إدارة المقابلة مثل : الاستراتيجية التنظيمية . الثقافة ، ممارسات إدارة الموارد البشرية^(١) ، يجب أن تنال هذه العوامل اهتمام الباحثين فى المستقبل .

(١) انظر الباب الثانى وفصوله .

●● مدخلات الفرد : Individual inputs

لقد عرف الدور الذى تلعبه خصائص الفرد فى نماذج التغذية المرتدة منذ فترة طويلة . ومع ذلك فإنه لم يعرف الكثير بعد حتى الآن عن تأثير هذا الدور على تشغيل عملية المقابلة . عنصر القوة بين الأطراف هو الذى سلطت عليه بعض الأضواء فى مجال الخاصية الإدارية . إن المديرين الذين يراهم مرءوسوهم على أن لديهم اتجاهات إيجابية فى توظيفهم لعناصر القوة التى يمتلكونها بوفرة يدركون أيضاً أنهم أكثر مشاركة وتدعيماً ، وأقل انتقاداً خلال جلسات المقابلة . نمط القيادة ، والاتجاهات تجاه نظام التقييم ، المعرفة بمحتويات وظيفة الفرد وأدائه ، والتفسيرات حول أداء الفرد لعمله ، تعتبر جميعها من الخصائص الإدارية التى يمكن أن تؤثر على مخرجات نظام مقابلة التقييم .

قد يكون منطقياً أن نتوقع أن الأفراد المتميزين فى أدائهم سوف يعطون مديحاً أكبر ، ونقداً أقل ، وانشغالا بمشكلاتهم أقل ، وتخطيطاً للمسار الوظيفى أكثر ، وللأسف لم يتم توثيق هذه العلاقات . ومن الخصائص الشخصية للفرد التى لها تأثير على مخرجات مقابلة الأداء : الحاجة إلى الإنجاز ، والحاجة إلى الاستقلالية ، احترام السلطة .

تصف العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس بدقة جودة الترابط الرأسى بينهما ولأن أعضاء المجموعات يعطون غالباً مركزاً أفضل ومكافأة أكبر عند التقييم من رؤسائهم ولذلك فكلما كانت العلاقة الزوجية الرأسية قوية ، كانت المقابلة أكثر مشاركة وأكثر تدعيماً .

●● المدخلات المتعلقة بالتقييم : Appraisal - related inputs

هناك ثلاث خصائص فى نظم تقييم الأداء : الغرض ، والتكرار ، والشكل ، لها تأثير ملحوظ على مخرجات عملية المقابلة ، من المعروف أن عملية المقابلة يمكنها أن توظف لخدمة الأغراض الإدارية أو التنموية . كما أن الغرض من المقابلة يؤثر بالضرورة على الطريقة التى تدار بها . فقد وجد على سبيل المثال أنه كلما كانت المقابلة أكثر توجيهاً لخدمة الغرض التنموى كان المدير أقل ميلاً إلى النقدية ، وأكثر تدعيماً ، وتوجهاً إلى تخطيط المسار الوظيفى .

لم يخضع تأثير تكرار المقابلة على مخرجاتها إلى بحوث تجريبية ، ومن الأمور التي تبدو منطقية أنه كلما زاد تكرار انعقاد المقابلة [كل ربع سنة بدلا من مرة واحدة في العام] كانت التغذية المرتدة أقرب إلى وقت حدوثها ، وهذا بدوره يساعد على توضيح أكثر لمتطلبات العمل ، وتدعيم إدارى أكبر ، وكمية انتقادات أقل . وأخيراً تتأثر مخرجات مقابلة الأداء بالأشكال المختلفة لنظم تقييم الأداء . على سبيل المثال ، نجد أن محتوى تقييم الأداء [السمات / السلوكيات / النتائج] ، سوف تحدد مستوى الجودة وكمية معلومات الأداء التي يجمعها المدير ، ومن ثم تصبح مادة لمناقشة مقابلة الأداء . تؤثر هذه المعلومات على الطريقة التي تدار بها المقابلة . على سبيل المثال ، قد وجد أن نظام تقييم الأداء المبني على السلوكيات يسهل التغذية المرتدة للأداء : عن طريق تقديم توضيح العمل ، وضع الأهداف ، وانتقاد شخصي أقل . من المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بنظام تقييم الأداء ؛ أطراف العلاقة [الرئيس أو المرءوس أو هما معاً] أو طريقة التقييم [الركائز السلوكية - التقديرات - الاختيار الإجبارى] ومشاركة المرءوسين فى تطوير نظم تقييم الأداء . لأن العوامل الشخصية لها وقع مباشر على المقابلة ، ومن ثم فإن تأثيرها أقوى من العوامل التنظيمية أو تلك المتعلقة بنظام تقييم الأداء .

٢- الروابط بين التشغيل والمخرجات The Throughput - Output Linkages

العلاقة بين التشغيل والمخرجات علاقة عضوية ، والروابط بينهما خضعت للبحث والدراسة أكثر من غيرها ، يوضح الشكل السابق (رقم ٣) عمليات التشغيل التي يركز عليها الباحثون عادة ، ويعتبرونها أكثر أهمية فى مقابلة تقييم الأداء .

لقد وجد أن «وضع الأهداف» يرتبط ارتباطاً قوياً بزيادة الرضاء عن نظام التقييم مع تحفيز أكبر لتحسين الأداء ، وإن كانت هناك بحوث أثبتت عدم وجود علاقة بين وضع الأهداف والحافز لتحسين الأداء ، «مشاركة العاملين» والتي يمكن تعريفها بأنها دعوة أو تشجيع العاملين لأن يكون لهم دور فى جلسات المقابلة أو أن يشاركوا فى وضع الأهداف ، يجعل ردود فعل العاملين أكثر إيجابية . توجد أيضاً علاقة إيجابية بين توضيح العمل ومخرجات المقابلة ، حيث تتم مناقشة تنمية المسار الوظيفى للعامل^(١) كما أن الصلة قوية بين «تدعيم الإدارة» ومخرجات المقابلة المرغوبة . وطالما

(١) انظر الفصل التاسع : سياسات إدارة المسار الوظيفى .

أن «المديح» يقدم بطريقة فعالة فإنه يفيد كلا من العامل والمنظمة . «النقد» البناء لابد أن تختار ألفاظه وتوقيتاته بعناية ليحدث الآثار الإيجابية المطلوبة ، وإلا أصبح أداة للهدم وليس للبناء .

لقد أشار بعض الباحثين إلى «تتابع تقديم التغذية المرتدة» على أساس أن تكون الإيجابيات أولاً ثم السلبيات بعد ذلك أفضل كثيراً من أن تبدأ بالسلبيات أولاً . يحتاج هذا المجال إلى بحوث ودراسات أكثر .

يجب أن تجرى مجموعة أبحاث في المستقبل لتقييم التغييرات في السلوك والأداء كمتغيرات لمخرجات مقابلة التقييم . بل يجب أن يكون ذلك هو المعيار الرئيسى والنهائى لفعالية التغذية المرتدة . نحتاج إلى بحوث ودراسات تحدد لنا موقف تحسينات الأداء الحالية ، ومدى استمراريتها وهل تشبه منحى التعلم تنطفيئ سريعاً إذا لم تتلق دعماً وتقديراً .

تلعب عوامل النسق أو البيئة التنظيمية دوراً محورياً فى التأثير على مخرجات مقابلة الأداء ، من حيث أنها محصلة للتفاعل بين مدخلات وتشغيل النظام . ويفترض أن العلاقة بين التشغيل والمخرجات تسير وفقاً للتتابع التالى :

التغذية المرتدة Feedback ، الرضاء satisfaction ، الأداء Performance .

٣- إعادة تنشيط النظام : System Reactivation

مقابلة تقييم الأداء عملية مستمرة ومتحركة Dynamic . إن الأهداف التى يتم وضعها فى مقابلة التقييم وردود فعل الفرد تجاه هذه الأهداف ، تعتبر تغذية مرتدة ، وإلى حد ما تساهم فى تشكيل المقابلات التالية . كيفية استجابة الفرد للانتقادات ، للاقتراحات ، وللأهداف التى تطرح فى المقابلة ، قد تخلق جزءاً من خلفية لقاء المرحلة التالية - مراجعة الأداء - بتأثيراتها المحتملة على أداء العامل وإدراكه لإمكانياته ، والغرض من التقييم ، وأيضاً العلاقات الثنائية بين الرئيس والمروؤوس . ليس بالضرورة أن تكون النظم المفتوحة ذاتية التصحيح^(١) وفى حالة موضوع مقابلة التقييم ، قد يكون النظام غير كفء لتأمين التغذية المرتدة بصفة مستمرة ، على سبيل المثال ، لكى يكون النظام قائماً على فكرة آلية التحكم ، يجب أن يتلقى المدير تغذية مرتدة

(١) يطلق عليها أجهزة «السيبرناتيقا Cybernetic» ، وهو علم آليات التحكم وأجهزة الاتصال المقترنة به ، ومنها التغذية المرتدة آلياً سواء عن بعد كما فى الصواريخ أو عن قرب كما فى الثلاجة .

كافية لكي يستطيع أن يحدد ما هو الفعال وما هو غير الفعال فى طريقة إدارة مقابلة التقييم السابقة. ولكن الاختلاف فى المركز الوظيفى بين الرئيس والمرؤوس ووجود أنظمة بيئية خارجية يجعل هناك صعوبة فى وصول المعلومات صحيحة وفى التوقيت المناسب إلى المدير . إن المتاح أمام المدير من تغذية مرتدة تأتى إليه عن طريق الممارسة والمعايشة لجلسات مقابلة التقييم .

•• النظام المنافس والبيئة الخارجية، Exogenons Systems

ليست مقابلة التقييم هى النظام الوحيد الذى يؤثر على سلوك واتجاهات العامل فى المنظمة . هناك العديد من العوامل تؤثر على المتغيرات التى تم تحديدها هنا كمخرجات لمقابلة تقييم الأداء وليس لهذه المتغيرات علاقة لما يجرى داخل جلسات المناقشة . يمكن تمييز خمسة مصادر توفر تغذية مرتدة للعاملين من خارج حجرة اجتماعات مقابلة التقييم : المنظمة - الرئيس - الزملاء - واجبات الوظيفة - والعامل ذاته . يقارن العامل دائما بين ما يحصل عليه من معلومات داخل حجرة اجتماع مقابلة الأداء وبين ما يحصل عليه من المصادر الأخرى الخارجية ، وقد تؤثر المعلومات الخارجية على ردود فعله إذا كان هناك تناقض بين المصادر الداخلية والخارجية أو بين نفس المصدر فى فترات سابقة . لقد وجد أن العاملين يميلون إلى الاعتماد على التغذية المرتدة الذاتية النابعة من مشاعرهم وأحاسيسهم . وهنا يثور افتراض بأنه فى مقابلة الأداء إذا لم تتفق التغذية المرتدة التى يقدمها المدير مع إدراكات العامل عن أدائه لعمله وواجباته الوظيفية فسوف يستهين أو يستنكر أو يتجاهل كل ما يقال فى جلسة مقابلة التقييم . مطلوب مزيد من الأبحاث لاختبار المصادر الأخرى للتغذية المرتدة على ردود فعل الفرد تجاه ما يدور من مناقشات داخل اجتماعات مقابلة الأداء .

بعض الأمثلة للمصادر الخارجية : نظام المكافآت بالمنظمة ، بيئة العمل ، التأثيرات المباشرة لبعض المتغيرات ، والتى يمكن تحديدها على أساس أنها مدخلات (نمط قيادة المدير ، وشخصية الفرد) .

وقد أمكن تصنيف المتغيرات التالية المتعلقة بجلسات مقابلة تقييم الأداء^(١) .

(١) انظر كيف نقيس فعالية نظم مقابلة تقييم الأداء ص ٥٥ .

- أ - مقاييس القوة
- Power measures
 - ١ - القوة الإيجابية
 - ٢ - القوة القهرية
 - ٣ - القوة الرسمية
- ب - مقاييس العملية
- Process measures
 - ١ - المشاركة
 - ٢ - وضع الأهداف
 - ٣ - النقد
 - ٤ - تنمية المسار الوظيفي
- ج - مقاييس ردود الفعل
- Reaction measures
 - ١ - دقة التغذية المرتدة
 - ٢ - التحفيز للتحسين
- د - مقاييس السلوك
- Behaviour measure
 - ١ - المحاولة للتحسين
 - Attempt to improve



(تقييم نظم تقييم الأداء)

نتناول في هذا الفصل :

- (أ) أعلام حمراء في نظم تقييم الأداء .
- (ب) كيف نقيس فعالية نظم مقابلة التقييم؟
- (ج) نظرة شاملة لتقييم نظم تقييم الأداء .

أ- أعلام حمراء في نظم تقييم الأداء:

بالرغم من أن كثيرا من المنظمات تستخدم نظام تقييم الأداء ، غير أن القليل جداً من هذه المنظمات لديه أنظمة ناجحة . في الكثير من المنظمات يوجد وعي بأن نظام تقييم الأداء ليس فعالاً ، ولكن هذا الوعي على مستوى الحدس والتخمين فقط ، وليس مبنياً على حقائق وأرقام . وبدون أدلة واضحة وبراهين قاطعة ، فليس هناك احتمال بأن تخصص الإدارة العليا مواردها النادرة لعلاج الموقف ، بالرغم من أنه قد يكون لديهم نفس التخمين بأن هناك شيئاً ما خطأ .

إذا كنت تواجه مثل هذا الموقف ، فإن الأعلام الحمراء التالية يجب أن تساعدك في وضع أصابعك على مكامن الداء ، وتقدم لك الأدلة التي تحتاجها لاتخاذ الخطوات اللازمة لعلاج حالتك . وهذه هي الأعلام الحمراء الستة :

١ - معايير واحدة لكل العاملين:

Employees have same Performance Standards

اطلب من المديرين نسخة من معايير تقييم الأداء التي يطبقونها مع أعضاء وحدتهم التنظيمية في بداية فترة الأداء . إذا كان نظام تقييم الأداء يعاني القصور أو الفشل فسوف تجد إما أنه لا توجد معايير للأداء أصلاً قد تم وضعها أو أن جميع أعضاء الإدارة يقيمون على أساس معايير واحدة . إذا وجدت أن الحالة الأخيرة هي القائمة فمن المحتمل أن هذه المعايير صورة طبق الأصل من الأهداف المعتمدة لإدارة المدير .

بالطبع فإن الأجزاء المفقودة هي معايير الأداء التي تحدد إسهامات كل فرد في تحقيق أهداف الإدارة . تراعى معايير الأداء الفعالة : الخبرة، ونواحي القوى، ونواحي القصور في قدرات الفرد . يجب أن توضع معايير الأداء مشاركة بين المدير وأعضاء جماعته التنظيمية إذا أردنا الحصول على نظام تقييم أداء فعال .

٢ - يتلقى العاملون تقييماً واحداً في نهاية العام

Employees receive : same end - of - year rating .

استيفاء المديرين لنماذج تقييم أداء مرءوسيهـم في نهاية كل عام يكشف أيضاً عن مدى فعالية نظام تقييم الأداء القائم . إنك سوف تجد - إذا كان النظام يعانى من أسباب القصور أو الفشل - أن جميع العاملين يتسلمون تقييماً واحداً ، أو نسخة تكاد تكون مكررة لكل منهم . يقول أحد الباحثين :

«والأكثر من ذلك أن هذا التقييم ، يضع جميع العاملين في مرتبة أداء فوق المتوسط . وفى العديد من المنظمات التى عملت معها تصل نسبة الذين يحصلون على مرتبة أداء أعلى من المتوسط أكثر من ٩٨ ٪ ، وهذا الموقف مؤشـر أكيد على أن المديرين لا يقيّمون مرءوسيهـم تقييماً يعكس مستوى أدائهم الفعلى» . يريد هذا الباحث أن يتم توزيع العاملين على مدى أوسع فوق وتحت نقطة المتوسط بدلاً من أن يتسلم الجميع تقييماً واحداً في نهاية العام^(١) .

لقد وجد أن عدد مراتب التقييم أو الدرجة العددية المخصصة لكل بند سواء كانت (٥) أو (٤٠) درجة ليس له تأثير فى زيادة أو منع أخطاء التحيز التى يقع فيها المديرون.

٣ - يكرر المديرون نفس تعليقاتهم المكتوبة عن العامل سنوياً

Managers turn in same written review

الطريقة الثالثة للحكم على مدى فعالية نظام تقييم الأداء هي أن تقارن ما يكتبه

(١) واضح تأثر هذا الباحث بفكرة منحى التوزيع الطبيعى ، والتي يرى كاتب هذه السطور أنها لا تنطبق فى حالة تقييم أداء العاملين بالمنظمات . انظر الجزء الأول : تقييم الأداء ص ١٠٠ تحت عنوان التوزيع الإيجابى .

المديرون من تعليقات عن مرءوسيههم سنويا عند استيفائهم نماذج تقييم الأداء السنوية. إذا كان النظام يعانى من أسباب القصور أو الفشل ، فسوف تجد أن التعليقات المكتوبة بالنسبة لكل عامل لم تتغير تقريبا على مدى سنوات .

كثير من المديرين عندما يطلب منهم استيفاء نماذج تقييم الأداء يسحبون ببساطة صورة نموذج التقييم عن العام السابق لفترة التقييم ثم يغيرون فقط التاريخ ، وبعض الكلمات ، ثم ينقلون حرفيا تقديرات كل عام من العام السابق ولأن العاملين جميعهم يحصلون على تقديرات فوق المتوسط (تقريبا) ، فمن النادر أن تقرأ تعليقات سلبية . ويقودنا هذا الموقف إلى أحد الأعلام الحمراء التالية .

٤ - يختلف المدير والعامل حول تاريخ آخر مقابلة لتقييم الأداء :

Manager and employee disagree on date of last appraisal interview

الأسلوب الآخر لاختبار مدى فعالية نظام تقييم الأداء يتطلب سؤال المديرين عن تاريخ عقدهم آخر مقابلة أداء ، ثم سؤال المرءوسين عن نفس التاريخ . إذا اختلفت إجاباتهم فهذا يعنى أن النظام قاصر أو فاشل .

هذا التناقض فى الإجابات لا يعنى أن كلا من المديرين والمرءوسين يكذبون . ولكن بسبب أن ما يشكل أركان مقابلة الأداء فى ذهن المدير ، غالبا لا يدركه المرءوس بنفس الطريقة . على سبيل المثال ، فإن سؤال المرءوس لكى يطلع ويوقع على نموذج أدائه السنوى لكى يتم إرساله إلى ملفه بإدارة شؤون الأفراد قد يعتبر مقابلة أداء فى نظر كثير من المديرين ولكن ليست كذلك بالنسبة لمرءوسيههم .

يريد المرءوسون الكثير من نظم تقييم الأداء ، وليس مجرد الاطلاع والتوقيع على وثيقة أو مستند إدارى . إنهم يريدون فرصة للمشاركة فى تحديد أعمالهم، ووضع معايير ومقاييس محددة لتقييم أدائهم . إنهم يريدون أيضا المزيد من الوقت لمناقشة مجموعة من المسائل المتعلقة بالأداء مثل : إنجازاتهم ، واهتماماتهم ، وخطط تحسين الأداء ، وفرص تنمية المسار الوظيفى .

٥- عدم وجود توثيق للفصل من الخدمة :

No documentation for discharge .

الأسلوب الخامس لتقييم نظام تقييم الأداء أن تسأل أعضاء إدارة شئون الأفراد Personnel department ، إذا كان المديرون يجدون صعوبة فى التخلص من أحد العاملين لأن أدائه ضعيف وغير قابل للتحسين ، وإذا كان النظام غير فعال ، فسوف تأتى إجاباتهم بأن كل المديرين تفشل محاولاتهم الأولى فى فصل مثل هذا العامل ، يحدث هذا لأن النظام لا يهتم بتسجيل مشكلات أداء الفرد سواء من جانب الرؤساء أو إدارة الأفراد ، وذلك كما سبق القول بأن الرؤساء ينقلون تقييم أداء الأفراد من السنوات السابقة ، ونادراً ما يشيرون إلى سلبيات العامل . وبالتالي فمن المحتمل عدم وجود وثائق توضح مشكلات ونواحي قصور أداء العامل ، والخطوات التى اتخذت لتصحيحها ، ولذلك ليس مستغرباً أن تفشل محاولات المديرين أو حتى المنظمة ككل فى فصل العامل من الخدمة بسبب ضعف أدائه . ولذلك فإن كثيراً من هذه الحالات تصل إلى القضاء ويكون مواقف المنظمات ضعيفاً مما يضطرها إلى إعادة العامل للخدمة أو دفع مبالغ كبيرة حيث يعتبر الفصل تعسفياً .

٦- الترقية على أساس بيانات خاطئة : Promotion on false information

اسأل المديرين إذا كان سبق لهم تقييم أحد العاملين ضمن جماعتهم التنظيمية استناداً إلى توصية من إدارة شئون الأفراد ، وخلال ممارسته لمهام عمله اتضح أن أدائه دون المستوى المطلوب . فإذا كان النظام غير فعال فسوف يذكر لك المديرون العديد من الحالات .

الأعجب من ذلك ، إنك عندما تستوضح حالة العامل من مديره السابق ، فسوف يقول لك إن أدائه كان ضعيفاً طوال عمله بالإدارة .

لماذا إذن توصى إدارة الأفراد بتعيين عامل يقول سجله بأنه ضعيف الأداء ؟

والإجابة ، تقدم إدارة الأفراد توصياتها على الأقل - جزئياً - استناداً إلى تقرير تقييم الأداء السنوى المكتوب و المعتمد من الإدارة المباشرة والعليا . عندما يعطى المديرون فى

الواقع تقييماً واحداً لجميع أعضاء إدارتهم ، و نادراً ما يسجلون ملاحظاتهم السلبية عن أدائهم، فإن توصيات إدارة الأفراد لا تعكس حقيقة الأداء الفعلى لأعضاء المنظمة.

عندما تريد تقييم نظام تقييم الأداء ، فأنت فى حاجة إلى جمع بيانات فعلية حقيقية عن هذا النظام انطلاقاً من اختيارك لأسلوب أو أكثر من أساليب «الأعلام الحمراء» المذكورة سابقاً أو قد تنتارها جميعاً . ومن العوامل التى تحدد عدد الأساليب التى تلجأ إليها لعمل هذه الدراسة : الوقت المتاح ، وعدد الأدلة التى تحتاجها لإقناع الإدارة العليا بأن نظام تقييم الأداء الحالى غير فعال .

إن أحسن الأساليب لاختبار فعالية نظام تقييم الأداء الذى تمت إعادة تصميمه حديثاً أن تجرى هذا الاختبار قبل وبعد تطبيق النظام الجديد ، يوفر مدخل الأعلام الحمراء للمدير وللعاملين طريقة ذاتية تبنى داخل النظام لاختبار فعاليته بصفة دائمة .

ب- كيف نقيس فعالية نظم مقابلة تقييم الأداء ؟

تبدل بعض الشركات الناجحة استثمارات كبيرة منذ سنوات فى نظم تقييم الأداء تنفق فيها الأموال والوقت والجهود من أجل تحسين طرق وأساليب الحكم على أداء العاملين . وبالرغم من تخصيص كل هذه الموارد ، فهناك العديد من المديرين يسألون نفس السؤال : هل يستحق نظام تقييم الأداء كل هذه الموارد ؟

والجواب شرطى ، نعم يستحق نظام تقييم الأداء كل هذه الجهود والموارد إذا أنفقت فى الاتجاه الصحيح . إنه يستحق كل ذلك إذا ساهم فى زيادة الإنتاجية يصبح نظام تقييم الأداء فعالاً ، ليس فقط عندما يساعد الفرد فى إنجاز الأهداف المطلوب منه إنجازها ، ولكن عندما يعمل على تعظيم النسبة بين التكلفة / العائد ، وهذا هو جوهر موضوع الإنتاجية . وبعبارة أكثر وضوحاً ينجح نظام تقييم الأداء عندما يساعد أعضاء المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بالمهارة والالتزام المطلوبين لتحقيق أحسن النتائج الممكنة بأقل تكلفة فى الوقت والأموال والموارد ... طريقة أخرى لتعريف الإنتاجية .

يجب أن يكون لنظام تقييم الأداء مردودات ، ولكن فى حالات كثيرة لا يحدث ذلك ومن ثم لا يستحق ما ينفق من أجله . ولذلك كثير من الشك فى النظام له ما يبرره .

●● التقييم والإنتاجية ، Appraisal and Productivity

يوجد على الأقل خمس طرق يمكن أن تزيد من الإنتاجية وكل طريقة يلزم لها وجود نظام تقييم أداء فعال . يمكن أن تزيد الإنتاجية من خلال :

١ - أن يعرف الأفراد ما هو المتوقع أدائه منهم وكيف يؤدونه ، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم .

٢ - قرارات إدارية جيدة تتعلق بمن الذى يجب أن يرقى ، ومن الذى يجب أن ينقل ومن الذى يجب أن يفصل من الخدمة .

٣ - عدالة الإدارة فيما تتخذه من قرارات الأجور و المكافآت والمزايا النقدية والتحفيزية .

٤ - العمل على زيادة وعى العاملين بالنسبة لما يعود عليهم بأشخاصهم عندما تحقق المنظمة أهدافها التى يشارك فيها الجميع .

٥ - اتخاذ قرارات سليمة وإيجابية ، قرارات تعتمد على الحقائق بدلاً من التخمينات أو مجرد الأحاسيس الداخلية أو الخرافات الثقافية .

●● وجود «إذا» كبيرة . A big "if"

من الناحية المثالية يحدث كل ذلك من خلال نظام تقييم الأداء ، وتصبح زيادة الإنتاجية جزءاً من مخرجات النظام . ولكن كما يعرف كل المديرين ، إن هذا نادر الحدوث ، والنتيجة أنه لا يحدث تحسين فى الإنتاجية ، بل فى حالات كثيرة تتراجع أرقام الإنتاجية . والسؤال لماذا ؟ ونكرر ما سبق قوله من أن نظام تقييم الأداء يمكنه زيادة الإنتاجية «إذا» كان يعمل بنجاح (إذا كبيرة) . فى كثير من المنظمات ، يعتبر نظام تقييم الأداء بها غير ناجح ، حتى إذا كان نظام تقييم الأداء سليماً فى أجزائه المختلفة ، فإن «مقابلة الأداء» التى تعتبر جوهر نظام التقييم غالباً تعاني من القصور

الشديد وربما الفشل . يكمن العيب أساساً فى تخطيط المقابلة أو فى إدارتها أو فيهما معاً . ونتيجة لذلك فإن مخرجات عملية المقابلة : الاستنتاجات والخطط بالنسبة للمستقبل ، أقل فى مصداقيتها أو الاعتماد عليها مما يجب أن يكون . هذه المشكلة شاملة وخطيرة وسوف نعود إلى مناقشتها فيما بعد .

لا تتطلب بعض المنظمات فى نظام تقييم أدائها مقابلة وجهها لوجه بين الرئيس والمرئوس . فى مثل هذه المنظمات ، يستوفى الرئيس نماذج تقييم أداء مرئوسيه على مكتبه بمفرده بعد أن يغلق بابه أو بعد مشورة رئيسه الأعلى ، وفى غياب أعضاء إدارته ، كلا المنهجين غير كاف . إذا لم يجز المدير مقابلة وجهها لوجه مع الفرد ، فسوف تهتز مصداقية نتائج عملية التقييم . أسلم وأصح الطرق للوصول إلى درجة عالية من المصداقية والاعتمادية تأتى عن طريق مقابلة التقييم ، حيث يحلل الرئيس والمرئوس معاً كيف كان أداء المرئوس فى الفترة السابقة ولماذا .

إذا تم تنفيذها بدقة ، فإن مقابلة التقييم تحقق العديد من الأغراض ، إنها تساعد الإدارة فى إنجاز خمس مهام وظيفية ، لكل منها دور مباشر فى تحسين الإنتاجية :

١ - تنمية الفرد .

٢ - تخطيط الموارد البشرية .

٣ - مراجعة بنود الأجور «التعويضات» .

٤ - الإدارة بالأهداف .

٥ - الإجراء التأكيدى Affirmative action ، ولكن نظام تقييم الأداء المعيب ، ربما تكون له نتائج مختلفة تماماً :

- انخفاض الروح المعنوية . Demoralization

- العمليات التخريبية . Sabotage

- ارتفاع معدل الدوران . High turnover

- التكاثر واللامبالاة . Apathy

- سوء الفهم . Misunderstanding

- انهيارات الاتصال . Communication breakdowns

ويمكن إضافة الكثير والكثير إلى هذه القائمة .

والحقيقة المرة التي لا مفر من ذكرها ، إنه ما لم يمارس المديرون عملية مقابلة تقييم الأداء بجدية وفعالية ، فلن ينجح نظام تقييم الأداء ككل . إن مقابلة التقييم عملية محورية في النظام . ما يحدث بين الرئيس والمرءوس أثناء المقابلة يؤثر على ما يحدث لكل مراحل نظام الأداء . لكى يمكنك تصور ما يحدث داخل حجرات اجتماع مقابلة التقييم فى شركتك ، سوف نقدم لك ما يجب أن يحدث من إجراءات مقابلة تقييم أداء فعالة .

●● تخطيط مقابلة التقييم ^(١) : Planning the interview

يجب باستمرار تخطيط موضوع مقابلة التقييم للتأكد بأن البنود التي يجب تغطيتها قد تم بالفعل تغطيتها . يجب ألا يترك موضوع المقابلة للصدفة . أى جلسة تقييم يجلس فيها الرئيس والمرءوس ، ويتحدثون فى موضوعات تنطلق من رؤوسهم سوف تؤذى أكثر مما تفيد . على أحسن الحالات فهى مضيعة للوقت والأموال ، وفى أسوأ الحالات سوف تسبب انخفاض الإنتاجية . دعنا ننظر بإيجاز إلى كيفية تخطيط مقابلة التقييم . قد يبدو هذا المنهج صعب التطبيق ولكن ليس هناك وصفة سهلة لعملية مقابلة التقييم التي يمكن أن تساهم فى زيادة الإنتاجية ولكننا يمكننا أن نؤكد لك أنك ستجد التطبيق أكثر سهولة عندما تمارسه لعدد قليل من المرات .

- أولاً لابد أن تجلس مع مرءوسك وتتفقاً على أهداف عمله ، ثم تجمع كل البيانات المتاحة عن مدى تقدمه فى تحقيق هذه الأهداف . وإذا كانت منظمتك لا تطبق منهاجاً رسمياً لوضع الأهداف ، وإذا لم يسبق لك مباشرة هذا العمل مع مرءوسك قبل ذلك فلتسأل نفسك هذا السؤال : ما الذى كان يجب أن ينجزه عضو

(١) انظر الفصل الثانى : إدارة مقابلة تقييم الأداء .

الإدارة حتى هذا التاريخ ؟ ثم تخبر العضو بأن هذه هى الأهداف التى سوف تناقشها معه فى المقابلة . ثم أعط لهذا المرئوس فرصة الموافقة أو الإضافة أو التعديل . تتم المفاوضة على الأهداف قبل اتخاذ أى خطوات قادمة . بهذه الطريقة يذهب كل من الرئيس والمرئوس إلى اجتماع المقابلة وهما على استعداد للتحدث على موجة لها نفس الطول .

الآن يستطيع كل من الرئيس والمرئوس فحص بيانات الأداء كل منهما على حدة ، وتحديد ما تم إنجازه ، وما لم يتم ، وما الذى لا يمكن الحكم عليه .

ثم بعد ذلك حلل كل هدف مستخدماً معايير أربعة Four criteria

- الهدف نفسه : هل كان أكثر سهولة ، أكثر صعوبة ، أكثر غموضاً ؟
- المرئوس : ما الذى فعله فى سبيل إنجاز الهدف أو إعاقه تحقيقه ؟
- الرئيس نفسه : ما الذى قد ساهمت به لتحفيز المرئوس أو لتعطيله ؟
- الموقف : هل وفر الموقف فرصة ثمينة أم عقبة كؤود أمام إنجاز الهدف ؟

والآن ضع النقط على الحروف : كيف كان تحقيق الهدف فى صالح المرئوس والمنظمة ، وفى صالحك أنت شخصياً ؟ أو ما هى الأضرار التى عادت على كل طرف من الفشل فى تحقيق الهدف ؟ الآن وقد ركزت على الماضى لتنتقل بعد ذلك إلى المستقبل ، لتسأل نفسك هل حدث شئ ما يمكن أن يغير الواجبات الوظيفية للمرئوس أو أهداف المنظمة من الآن فصاعداً ؟ سوف تؤثر الإجابة بوضوح فيما يجب أن يفعله مرئوسك ليزيد من إنتاجيته فى المستقبل .

وبعد ذلك وفى ضوء الأداء الماضى للمرئوس ، ومتطلبات الواجبات الوظيفية فى المستقبل ، سجل ما يجب عمله للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة من الآن فصاعداً . ما الذى يجب أن يستمر عليه العامل فى الأداء ؟ وما الذى يجب أن يفعله مختلفاً عن وضعه الآن ؟ وطبعاً يجب أن تكون لدى المرئوس إجابات لهذه الأسئلة يصل إليها المرئوس بنفسه . الآن أصبح لدى كل من الرئيس والمرئوس على الأقل نقطة ابتداء

لكل منهما قبل عقد أى لقاء بينهما لتقييم الأداء (مقابلة الأداء) ، وطريق محدد يستطيع السير فيه .

●● إدارة المقابلة : Managing the interview

لا يفيد كثيراً أن تصل إلى وضع خطة جيدة لمقابلة التقييم إذا لم يكن لديك المهارة اللازمة لإدارة جلسات المقابلة . ما جدوى التخطيط ، إذا التزم المرءوس الصمت وكانت إجاباته لا تتعدى الإيماءات ، وترديد أصوات لا تفهم ؟ أو إذا اتخذ جانب المجادلة معك فى كل ما تقوله ؟ أو إذا أصر على الخوض فى أشياء بعيدة كل البعد عن موضوع المقابلة ؟ ماذا إذا انتهت المقابلة ، بمعركة أو دردشة اجتماعية أو فترة من الصمت المحير أو منظر مشحون بالعواطف والمشاعر ؟ .

قبل أن نصف أكثر الطرق فعالية لإدارة مقابلات تقييم الأداء ، نتعرض أولاً لأكثر الطرق غير الفعالة شيوعاً . تشترك جميع هذه الطرق فى خاصية واحدة ليس هناك احتمال فى أن تساهم أى طريقة منها فى زيادة الإنتاجية بأكثر من الطرق التى سوف نذكرها ومع ذلك فإنها أكثر استخداماً فى معظم المنظمات .

ولكى نفهم هذه الطرق الأقل فعالية ، دعنا ننظر إلى الأساليب الأساسية الشائعة الاستخدام لإدارة مقابلة التقييم ، والتى تقدم معظمها على نموذج سلوكى تدريبي مبنى على بعدين رئيسيين : التفاعل - السيطرة ، العداوة - التعاطف . يترتب على هذا النموذج أربع عمليات تقييمية نتعرض سريعاً للثلاثة طرق الأولى منها .

الربع الأول (Q1) فى مقابلة الأداء يستخدم المقابل (المدير) مدخل :

– افعل ما أقوله لك وإلا : Do as I tell you or

يحاول المدير فى هذه الطريقة إحداث التغيير عن طريق التهريب Intimidation . ولسان حاله يقول : («إن معظم الأفراد يرفضون تحسين أدائهم ما لم يجبروا على ذلك. إن مقابلة التقييم توفر لى فرصة كبيرة . إنك سوف تحصل على الكثير إذا جعلت أفراد جماعتك يرتعدون خوفاً . القلق والخوف يعتبران من أعظم أساليب التحفيز ، ولهذا الغرض وجدت مقابلة التقييم») .

الربع الثاني (Q2) . هنا الرئيس سلبى تماما عن كل شيء ، لسان حاله يقول : «لا تتعب نفسك ، إذا تغير الأفراد أساساً فسوف يفعلون ذلك بأنفسهم حينما يكونون قادرين ومستعدين » وليس قبل ذلك» أنا لا أستطيع أن أفعل شيئا لأجعل الأفراد يحسنون أداؤهم . إما أنهم يفعلون ذلك أو لا يفعلونه . إن هذه المسألة تخصهم . كل هذا الحديث عن تحفيز الأفراد لكى يتغيروا كلام فارغ إنهم هم الذين يقررون متى وكيف يتغيرون وليس أنا . بالتأكيد هناك بعض الرؤساء يدون ناجحين ، ذلك لأن لديهم مرءوسين ناجحين ، إنهم محظوظون ، ولكنهم لا يستحقون الشكر على ذلك» أما أنك محظوظ أو غير محظوظ . إذا كنت محظوظا فسوف تحصل على المديح ، وإذا كنت غير ذلك فسوف تحصل على اللوم ، ولكن فى كلا الموقفين ، ليس لك يد فى ذلك» .

الربع الثالث (Q3) . فى مقابلة تقييم الأداء يركز الرئيس على الأخبار السارة ويتجاهل الأخبار السيئة ، وإذا لم يستطع تجاهل الأخيرة ، فإنه يقلل من أهميتها ، أو يسخر منها ، أو يجعلها تبدو أحسن مما هى عليه ، بل ويجعل الأخبار الحيادية تظهر جيدة ، إن لسان حاله يقول :

«إذا أردت أن تجعل الأفراد يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل ، فلا بد أن تشجعهم على ذلك ، عن طريق المديح والتدعيم ، والتلهيل تصنع المعجزات ؛ وإياك والتهوين من أدائهم .

يكون أداء الأفراد جيداً ، حينما تكون أحوالهم جيدة . وإذا تعرضوا لخيبة الأمل أو الإحباط ، فإن عملهم بالتأكيد ينهار ، إنها مسئوليتى أن أجعل أحوالهم جيدة وأن أجعلهم يشعرون أننى دائماً فى صفهم ، وأدفع عنهم كل مكروه ، وأن أتأكد دائماً أنهم غير محبطين ، إذا عانوا من الإحباط فسوف نعانى نحن من ضعف الأداء» .

الربع الرابع (Q4) . نتحول الآن إلى المنهج الأكثر احتمالاً للنجاح ، وللتحفيز ، ولزيادة الإنتاجية . إن منهج الربع الرابع منهج عملى فى إدارة مقابلة التقييم : (دعنا نكتشف كيف تسير الأمور ، وما الذى يجب عمله) .

الفكرة الأساسية هنا إن الأفراد يمكن أن تكون لديهم رؤية جيدة عن أعمالهم، إذا

هم انخرطوا مع رؤسائهم فى مدخل تحليلى منظم ودقيق وصريح إنه منهج ذو اتجاهين تتدفق فيه المعلومات ذهابا وإيابا. ولذلك يطلق عليه المنهج المشترك أو التبادلى.

وهذه هى خصائصه الرئيسية :

*** إنه صريح :** It is candid

يؤدى هذا المدخل إلى تشخيص دقيق لكيفية أداء المرءوس لعمله . يتحاشى الرئيس اللجوء إلى أساليب للمراوغة أو التضليل أو الاستهتار ، ويحاول أن يرى أن المرءوس يفعل ذلك .

*** إنه متوازن :** It is balanced

بدلا من التركيز على نواحي القوة فقط كما فى مدخل الربع الثالث ، أو على نواحي الضعف كما فى مدخل الربع الأول . يدرس المدخل الأخير الموقف الأدائى على حقيقته .

*** يهدف إلى تعميق الفهم** It aims at understanding

بدلا من حسم الأمور بإطلاق الأحكام المصطنعة («إنك لا تؤدى عملك بإخلاص أو بحماس») ، يحاول الرئيس أن يجعل مروسه يقتنع بنفسه ، لماذا جاء أدؤه على هذا المستوى ؟ وما هى آثار هذا الأداء السلبية والإيجابية ؟

*** إنه نشاط مشترك :** It is joint activity

يسعى كل من الرئيس والمرءوس إلى الحصول على المعلومات التى تجعل التقييم موضوعيا ، كلا الطرفين يسأل وكلا الطرفين يجيب ، إنه ليس على الإطلاق مشهد

الرجل الواحد . It is never a one - man show

*** إنه يسعى إلى تحقيق الالتزام :** It seeks Commitment

بدلاً من قهر أو قسر المرءوس على قبول الأهداف الجديدة ، يحاول الرئيس أن يجعل مرءوسه مقتنعا بها ومقبلا عليها ، بعد أن يتولد لديه إحساس بأنه قد صنعها أو على الأقل ساهم فى وضعها ، يدرك ما فيها من فوائد بالنسبة له كما هى بالنسبة لمنظمتة .

* إنه مدخل مرن : It is flexible

لأن ما يعتبر فى صالح فرد ، قد لا يكون فى صالح فرد آخر ، فإن مدخل الربع الرابع يعتبر مدخلاً فردياً Individualized ، إنه يتم تفصيله ليناسب الفرد الذى يقيم . إنه أكثر المداخل مرونة التى يمكن أن تراها .

* يحاول مدخل الربع الرابع مساعدة المرءوس على تقييم ذاته واكتشاف نواحي القوة ونواحي الضعف فى أدائه . يناضل هذا المدخل لحمل المرءوس على تحليل أدائه الخاص بتوجيه من رئيسه ليعرف بنفسه أين هو الآن ، وماذا يجب عليه عمله لتحسين أدائه .

* ينتهى اللقاء غالباً ، وقد أصبح المرءوس على فهم أعمق بإمكانياته، ولديه خطة تفصيلية للتحسين ، والتزام قوى بوضعها موضع التنفيذ، وهذا يجعل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية سهلة المنال .

- كيف يتم تطبيق مدخل الربع الرابع (Q4) ؟

مقابلة التقييم من خلال مدخل الربع الرابع يجب أن يمر تطبيقه بخمس خطوات^(١) .

الخطوة الأولى: اعمل على إثارة الاهتمام واختبر مدى استعداد المرءوس للمشاركة.

الخطوة الثانية : حرك رغبته فى المشاركة أثناء قيامه بتقييم ذاته ، يجب أن يسبق تقييمه لذاته تقييمك له .

الخطوة الثالثة : بعد أن تطلع على تقييم المرءوس لذاته ، قدم أنت تقييمك ، وحاول تسوية نقاط الاختلاف بينهما .

الخطوة الرابعة : توفير جو للتحدث بحرية وتفرغ الانفعالات ، وحل الخلافات .

الخطوة الخامسة : ترجمة المقابلة فى الحل النهائى : يتم هنا عمل ثلاثة أشياء : وضع أهداف الأداء فى المستقبل وكيفية تحقيقها - تأكد بأن المرءوس يفهم أهمية

(١) انظر الملاحق : تطبيق الخطوات الخمس المذكورة فى حالة المداخل الأربعة المختلفة (Q1,Q2 , Q3 ,Q4) مرفق

(١) ص ٢١٤ .

هذه الأهداف بالنسبة له . وأخيرا ، مراجعة مدى الفهم والالتزام مرة أخرى والاتفاق على إجراءات مراجعة الأداء .

مازال الكثير من المديرين يعتقد أن الموضوع لا يستحق بذل وقتهم وجهودهم لكي يتعلموا مهارات تقييم الأداء . إنهم يقدمون المبررات بأن استيفاء نموذج التقييم يحدث مرة أو على الأكثر مرتين خلال العام . وليس لنظام التقييم قيمة كبيرة أو ليس له علاقة على الإطلاق بالمشكلات التي يواجهونها يوميا . لماذا يشغل المدير نفسه بشيء نادر الحدوث ، بينما كما يقول بعضهم لديه تلال من المشكلات تحتاج لكل فكره وطاقته . («لماذا أترك كل ذلك لكي أجمع معلومات وبيانات عن غرض في الأفق البعيد أو من أجل استخدام شخصي آخر؟» (إننى أوفر وقتى وجهدى لمسؤولياتى الخاصة) هذا قصر نظر ، وتفكير غير واقعى . إن المهارات المطلوبة طبقا لمدخل الربع الرابع (Q4) ، إنها بالضبط المهارات التى يحتاجها كل مدير - ويجب أن يستخدمها كل يوم فى كل موقف أداء . والأكثر من ذلك فإن إدارة جيدة لمقابلة الأداء طبقا للمدخل المذكور كفيلة بالقضاء على كثير من المشكلات فى مهدها ، وتقليل عدد المشكلات المكدسة على مكاتب المديرين . إن المسألة أكبر كثيراً من مجرد جمع بيانات من أجل غرض فى الأفق البعيد . أنها طريقة لتقليل مشكلات المدير اليومية ، وتحسين إنتاجيته اليومية أيضا . إن الأطراف المستفيدة من مدخل الربع الرابع (Q4) هى : المنظمة ، المرءوس والرئيس . وأخيرا فإن الموضوع يستحق أن يتدرب المدبرون ويتعلمون مهارات وعمق إدراك نظم تقييم ومقابلة الأداء .

إن المقيمين الفعالين يصنعون ولا يولدون .

ج - نظرة شاملة لتقييم نظم تقييم الأداء^(١)

من المهم للمنظمات الوقوف على كفاءة نظم تقييم الأداء بها ، ويمكن لهذه المنظمات اللجوء إلى إحدى الطرق التالية أو كليهما :

الطريقة الأولى : المسح الميداني

تتطلب هذه الطريقة استطلاع رأى الرؤساء الذين يقيمون مرءوسيههم وذلك بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة « ٨ أسئلة » فى صحيفة استبيان ذات مقياس ليكون من خمس مراتب ، وتتضمن استمارة الاستبيان الأسئلة التالية :

الأول : إلى أى مدى تدرك ما هو متوقع منك لأداء مهام عملك ؟

الثانى : إلى أى مدى تعرف ما يفكر فيه رئيسك فيما يتعلق بأداء مهام عملك ؟

الثالث : إلى أى مدى يساعدك رئيسك لتحسين أداء مهام عملك ؟

الرابع : إلى أى مدى يدرك مرؤوسيك ما هو متوقع منهم لأداء مهام عملهم ؟

الخامس : إلى أى مدى يعرف مرءوسيك ما تفكر فيه فيما يتعلق بأدائهم مهام عملهم ؟

السادس : إلى أى مدى تساعد مرءوسيك لتحسين أداء مهام عملهم ؟

السابع : إلى أى مدى يتم مكافأتك على أدائك المتميز ؟

الثامن : إلى أى مدى يتم مكافأة مرؤوسيك على أدائهم المتميز ؟

تم تطبيق المسح فى إحدى المنظمات واشترك فى الإجابة ٢٠ «عشرون» مديرا تم تفريغ إجاباتهم طبقا للجدول التالى :



(١) انظر لماذا لا يهتم المديرون باستيفاء نماذج تقييم الأداء ص ١٤٨ .

رقم السؤال	الإجابات					حاصل ضرب السؤال × مقياس الإجابة	المتوسط
	١	٢	٣	٤	٥		
الأول	١	١	٨	٦	٤	٧١	٣,٥٥
الثاني	١	٨	٩	١	١	٥٣	٢,٦٥
الثالث	٥	٥	٦	٣	١	٥٠	٢,٥٠
الرابع	صفر	١	٩	٦	٤	٧٣	٣,٦٥
الخامس	صفر	١	١٢	٤	٣	٦٩	٣,٤٥
السادس	١	٤	١١	٢	٢	٦٠	٣,٠٠
السابع	٣	٣	٩	٤	١	٥٧	٢,٨٥
الثامن	١	١	١٢	٤	٢	٦٥	٣,٢٥

بالرجوع إلى أسئلة الاستبيان وجدول التفريغ يمكن ملاحظة الآتي :

* إن الأسئلة من (١-٦) تختبر مدى فعالية نظام تقييم الأداء ، وخاصة إذا كان هدفه تحسين الأداء ، أما إذا كان الهدف أيضا مكافأة الأداء المتميز ، يضاف السؤال السابع والثامن في المسح .

* يظهر الجدول أن هناك فجوة أدائية خطيرة لنظام تقييم الأداء المطبق وأن كل أبعاد النظام تحتاج إلى تصحيح وتحسين وخاصة التوقعات والاتصالات ، فإذا لم يدرك المرء وسون توقعات رؤساءهم بوضوح فالنتيجة فجوة في الأداء وشعور بعدم الاستقرار ، وكثرة المشاكل في عمليات تقييم الأداء ومقابلة الأداء.

* الإجابات للأسئلة (٢-٥) إجابات سيئة وهي نتيجة طبيعية للمشاكل التي ظهرت في الأسئلة (١-٤) حيث أنه إذا اختلف توقع الرئيس لأداء المرؤوس عن توقع المرؤوس لمهام عمله ، فسوف تكون هناك كارثة لا محالة في تقييم الأداء ومقابلة الأداء .

* تشير الأسئلة (٣-٦) إلى هدف تحسين الأداء ، وهذا الهدف غالبا لا ينال ما يستحقه من نظم تقييم الأداء ، ولذلك فقد جاء متوسطه أقل من التوقعات ، ونادراً ما نجد خطة أو برنامج أو متابعة تحسين أو تسهيل الأداء تقوم على نتائج تقييم الأداء .

* أما الأسئلة (٧-٨) فهي تتحدث عن فلسفة وممارسة نظام المكافآت المادية والمعنوية داخل المنظمة ، وخاصة عدالة التطبيق .

•• الطريقة الثانية : «متطلبات نظام الأداء الفعال» :

حددت هذه الطريقة خمسة متطلبات يمكن مقابلة النظام على أساسها للحكم على مدى فعاليته . وهذه المتطلبات هي :

١- مدى ملاءمة النظام للمنظمة :

تعتمد أبعاد النظام : النماذج والإجراءات ، وفترات المقابلة يعتمد جميعها على طبيعة عمل وحجم المنظمة وخصائص العاملين بها ، والمناخ التنظيمي السائد ، والمتوقع من نظام تقييم الأداء أن يحدد بوضوح ما هو الأداء المطلوب وكيف يتم بكفاءة وفعالية ، والإمكانات المتاحة للمساعدة في تحسين الأداء .

٢- فهم المشاركين لأبعاد وأهداف النظام :

هذه مهمة المسؤولين عن النظام ، فعليهم أن يوضحوا أهدافه وإجراءاته وأبعاده المختلفة لكل أطراف عمليات تقييم الأداء ، ومن الخطأ ترك هذه المسؤولية للمديرين المباشرين .

٣- يجب أن تقتنع جميع أطراف عملية التقييم بأهمية النظام :

فقد تقتنع الإدارة ممثلة في إدارة شؤون الأفراد أو تنمية الموارد البشرية أن نظام تقييم الأداء ليس أكثر من ملء النماذج واستيفاء الخانات في أوقات معينة ، وهنا الضربة القاضية للنظام ككل . ولكن إذا أدرك المتعاملون مع النظام أنه أداة لمساعدتهم في توصيل وتقييم وتحسين توقعاتهم في أداء مرؤوسيهـم ، فسوف ينال اهتماماتهم وأولوياتهم .

٤ - يجب تقييم القائمين بالمقابلة :

تطبيق نظام تقييم الأداء يحتاج إلى معرفة ومهارة خاصة يجب أن تتاح للمديرين وخاصة القائمين بالمقابلة ، ولا تسد الإرشادات والأدلة المكتوبة هذه الحاجة ، فلا بد من إعداد برامج جيدة للتدريب والمناقشات والتمرينات .

٥ - التغذية المرتدة لفعالية النظام والرقابة :

إذا لم يتم توفير المتطلبات الأربعة السابقة فإنه لا حاجة إلى تغذية مرتدة أو رقابة على النظام : المستخدمون يؤدون ما هو متوقع منهم ؛ إذا أدركوا هذا التوقع وتم تحفيزهم ولديهم المهارات اللازمة للأداء . تنشأ مشاكل أثناء التطبيق تتطلب التدخل واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

على سبيل المثال ، كل المنظمات تطلب من مديريها أن تستوفى نماذج وإجراءات عملية تقييم الأداء على فترات منتظمة ومحددة ، ولكن ماذا يحدث إذا لم يتم ذلك ؟ قد يأخذ المديرون نصيحة أحد رجال الفكر الإداري التي تقول فيما يتعلق بالأولويات :

If nothing bad will happen, if you don't do something, don't do it !

إذا لم يحدث شيء ما سيء نتيجة عدم أدائك نشاط ما ، فلا تؤد هذا النشاط !